

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 «Менеджмент»

**Разработка и управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов**

**(на примере ООО «СПД»)**

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд. истор. наук И.А. Цветочкина

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Е.Хохлов

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Разработка и управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов (на примере ООО "СПД") содержит 111 страниц, 20 иллюстраций, 27 таблиц, 2 формулы, 10 приложений, 71 использованных источника.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, РЕКЛАМА, ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, УСТАВ ПРОЕКТА, ОБЪЕКТ, ИНФОРМАЦИЯ, ОТЧЕТ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ИНИЦИАЦИЯ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, СТРУКТУРИЗАЦИЯ, ДЕКОМПОЗИЦИЯ, РИСКИ, ПЛАН,

Цель исследования данной работы - разработка и управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов (на примере ООО "СПД")

Для реализации основной цели необходимо выполнить ряд задач:

- оценить потенциальные возможности развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в России;
- определить реинжиниринг как фактор повышения конкурентоспособности организаций;
- рассмотреть российский и зарубежный опыт по развитию реинжиниринга бизнес-процессов;
- проанализировать деятельность ООО «СПД» и возможностей его развития на отраслевом рынке;
- проанализировать бизнес-процессы в ООО «СПД»;
- проанализировать деятельность ООО «СПД» по проведению реинжиниринга бизнес-процессов;
- разработка концепции проекта по реинжинирингу бизнес-процессов;
- дать социально-экономическую оценку эффективности проекта;
- разработать мероприятия по внедрению проекта в деятельность организации.

Актуальность реинжиниринга бизнес-процессов обусловлена необходимостью не устранять системные ошибки в несоответствующей современному рынку системе организации предприятий, а внедрять принципиально новую модель бизнеса.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование тенденций развития рынка услуг в сфере культуры и досуговой деятельности .....	7
1.1 Оценка потенциальных возможностей развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в России .....	7
1.2 Реинжиниринг как фактор повышения конкурентоспособности организаций .....	15
1.3 Российский и зарубежный опыт по развитию реинжиниринга бизнес- процессов .....	28
2 Анализ результатов деятельности организации и характеристика бизнес- процессов в ООО «СПД» .....	40
2.1 Оценка потенциальных возможностей развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в Красноярском крае.....	40
2.2 Анализ результатов деятельности организации и возможностей ее развития на отраслевом рынке.....	57
2.3 Анализ бизнес-процессов в ООО «СПД» .....	63
3 Социально-экономическая оценка проекта реинжиниринга бизнес- процессов и разработка мероприятий по его дальнейшей реализации.....	67
3.1 Инициация и разработка концепции проекта.....	67
3.2 Социально-экономическая оценка эффективности проекта .....	76
3.3 Мероприятия по внедрению проекта в деятельность организации .....	86
Заключение .....	94
Список использованных источников .....	97
Приложение А Бухгалтерский баланс .....	104
Приложение Б Социально-экономическая оценка .....	105

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы заключается в том, что в современных экономических условиях многим российским предприятиям достаточно трудно выживать и быть конкурентоспособными. Существуют различные подходы и методы для преодоления кризисных состояний предприятий. Некоторые из них успешно применяются на практике, например, реинжиниринг.

Реинжиниринг как экономическое явление зародился в США в начале 90-х годов, когда американские компании находились на грани кризиса из-за появления на внутреннем рынке японских компаний, которые по конкурентным свойствам превосходили американские. В то время нужен был быстрый и эффективный способ выхода из кризиса. Именно тогда профессор Майкл Хаммер ввел термин «реинжиниринг бизнес процессов». Реинжиниринг (по определению самого Хаммера) - фундаментальный пересмотр и перепроектирование деловых процессов в компании, для достижения резкого, скачкообразного улучшения основных актуальных показателей деятельности компании, таких как качество, стоимость, скорость обслуживания и т.д.[37]

Сегодня экономисты рассматривают реинжиниринг как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий, специалистами которой начинают играть ведущую роль в конструировании бизнеса. Реинжиниринг является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности - управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки

реинжиниринга.[38]

Цель исследования данной работы - разработка и управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов (на примере ООО "СПД")

Для достижения этой цели в данной работе будут решаться следующие задачи:

- оценить потенциальные возможности развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в России;
- определить реинжиниринг как фактор повышения конкурентоспособности организаций;
- рассмотреть российский и зарубежный опыт по развитию реинжиниринга бизнес-процессов;
- проанализировать деятельность ООО «СПД» и возможностей его развития на отраслевом рынке;
- проанализировать бизнес-процессы в ООО «СПД»;
- проанализировать деятельность ООО «СПД» по проведению реинжиниринга бизнес-процессов;
- разработка концепции проекта по реинжинирингу бизнес-процессов;
- дать социально-экономическую оценку эффективности проекта;
- разработать мероприятия по внедрению проекта в деятельность организации.

Объект исследования – предприятие ООО «СПД».

Предмет исследования – реинжиниринг бизнес-процессов в ООО «СПД».

Информационную базу данной работы составляют исследования отечественных и зарубежных учёных в области менеджмента и экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по проведению реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии, материалы периодической печати, данные бухгалтерской и финансовой отчётности предприятия.

В данной работе использован ряд общенаучных методов, в том числе диалектический метод, предполагающий учет развития противоречий, ориентацию на объективное и всестороннее познание объекта изучения.

Применялся метод анализа и синтеза, ориентирующий на обособленный анализ составных частей и последующее обобщение полученных знаний. С позиций системного метода в исследовании проведен анализ всего предприятия как единого целого, состоящего из взаимосвязанных элементов.

Методологической основой данной работы послужили международные и отечественные профессиональные стандарты в области управления проектами, такие как РМВоК 4, ISO 21500:2012, ГОСТ Р 54869-2011.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для проведения реинжиниринга бизнес-процессов как в ООО «СПД», так и в других организациях.

Структура данной работы обусловлена целью и задачами. Работа состоит из введения, трёх глав, включающих в себя девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **1 Исследование тенденций развития рынка услуг в сфере культуры и досуговой деятельности**

### **1.1 Оценка потенциальных возможностей развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в России**

С ростом благосостояния население готово тратить все больше денег на свои увлечения. Когда потребности в различных товарах и продуктах удовлетворены, то интерес потребителей смещается в сторону развлекательного сектора. Развитие российской индустрии развлечений проходит в России немного медленнее, чем в других странах, в силу специфики российского рынка, а также в связи с тем, что в краткосрочной перспективе все еще сохранится некоторая неопределенность в отношении роста потребительской уверенности. На сегодняшний день в России культурно-зрелищные мероприятия посещают более чем 150 млн. человек в год [22 , 23 , 24].

В 2015-ом году Российский рынок развлечений и СМИ оценивался аналитиками в 16,38 млрд долларов. Основными факторами роста рынка являются повышение благосостояния населения, интерес к здоровому образу жизни, распространение гедонистических ценностей в обществе, бурное развитие крупных торговых центров. Ожидается, что к 2018 году в России рост составит до 25,58 млрд. В России развитие этого рынка идет медленнее, чем в других странах и после экономического спада, вызванного финансовым кризисом, совокупные темпы годового роста всемирного рынка развлечений и СМИ составят 5,0%, и к 2018 году его объем достигнет 1,7 трлн долларов [24, 25].

В докризисный период рынок развлечений в России характеризовался устойчивой тенденцией к росту. На сегодняшний день темпы роста несколько снизились, что связано с текущей экономической ситуацией. Из-за нестабильной экономической ситуации россияне существенно сократили траты на развлечения, что негативно сказывается на состоянии данного рынка в

целом. Спад особенно был заметен на региональных рынках. Тем не менее, специалисты отмечают, что это временные ухудшения и по мере восстановления экономической ситуации и финансового благополучия людей вернутся и посетители в развлекательные заведения [26].

По данным «РБК. Исследования рынков», более половины населения крупных городов пользуется услугами современной индустрии развлечений. Одним из самых популярных мест проведения досуга россиянами являются торгово-развлекательные центры.

Индустрия досуга включает парки развлечений; развлекательные зоны в торговых центрах (кинотеатр, детский городок, боулинг, бильярд, аттракционы, дискотека, фуд-корт, фитнес-клуб и пр.); специализированные развлекательные центры (кино, дискотека, боулинг, бильярд, игровой центр, каток, роллердром, керлинг, спортивный бар и т. д.), кинотеатральные комплексы, музеи, театры и цирки, заведения общественного питания, аттракционы и другое.

Основными форматами бизнеса по предоставлению развлекательных услуг являются следующие:

- отдельные развлекательные клубы, фокусирующиеся на одном сегменте развлечений;
- сетевые операторы отдельного сегмента развлечений (детские игровые сети - Star Galaxy, Crazy Park, боулинг-клубы "Сити боулинг", "Космик", киносети "Каро-фильм", "Формула кино");
- управляющая компания сети комплекса развлечений, охватывающего все сегменты развлечений (УК "Планета развлечений" - боулинг, фуд-корт, детская зона, кинотеатр; УК "Инвесткинопроект" - боулинг-центр, фуд-корт, многозальный кинотеатр + детская зона - сетевой оператор Game Zona);
- единая управляющая компания в альянсе с партнерами (УК "Планета развлечений" и Dvi Group в области кинопоказа);
- управляющая компания девелопера для всей развлекательной зоны в ТРЦ (УК "Русский кинопрокат" в сети развлекательных комплексов



"Кино&Domino"). В 2011-2012 гг. рынок развлечений вошел в интенсивную фазу развития и начал быстро консолидироваться. В данный момент на рынке есть место для новых независимых игроков, но через 2-3 года конкуренция за потребителя ослабнет, рынок приблизится к насыщению, и начнется его концентрация путем слияний и поглощений [27, 24].

По данным исследований компании КОМКОН, предпочтения россиян по проведению досуга постепенно меняются. Так, популярность ночных клубов и дискотек постепенно за последние 5 лет снизилась, тогда как россияне стали намного чаще посещать культурные мероприятия, причём это в первую очередь касается театров, музеев, галерей, концертов классической музыки и джаза. При этом зрителями театров и посетителями музеев все чаще становится молодёжь 16-25 лет, процентное соотношение показано на рисунке 1.1. В центральном и северо-западном регионе молодёжь зачастую активнее посещает культурные мероприятия, чем жители обеих столиц [28].



Рисунок 1.1 - Проведение россиянами свободного времени, %, первое полугодие 2016 [28]

Следует отметить, что основным потребителем досуговых услуг является молодежь. Соотечественники 16-19 лет задают тон в посещении культурных мероприятий, и это является положительной тенденцией в целом для страны. По результатам опроса «Фонда Общественное Мнение», изучившего предпочтения именно этого сегмента потребителей, перечень развлекательных услуг, которыми пользуется молодежь, значительно шире, чем у всего населения в целом. На рисунке 1.2 видно, что чаще всего молодежь можно встретить в кафе и ресторанах, а также в парках и кинотеатрах. Примерно треть молодых людей посещают бани и сауны, столько же - дискотеки. Молодежь также активно посещает спортивные клубы, секции, бассейны, стадионы, бильярдные и боулинговые клубы, ночные клубы, библиотеки, клубы и дома культуры [28].

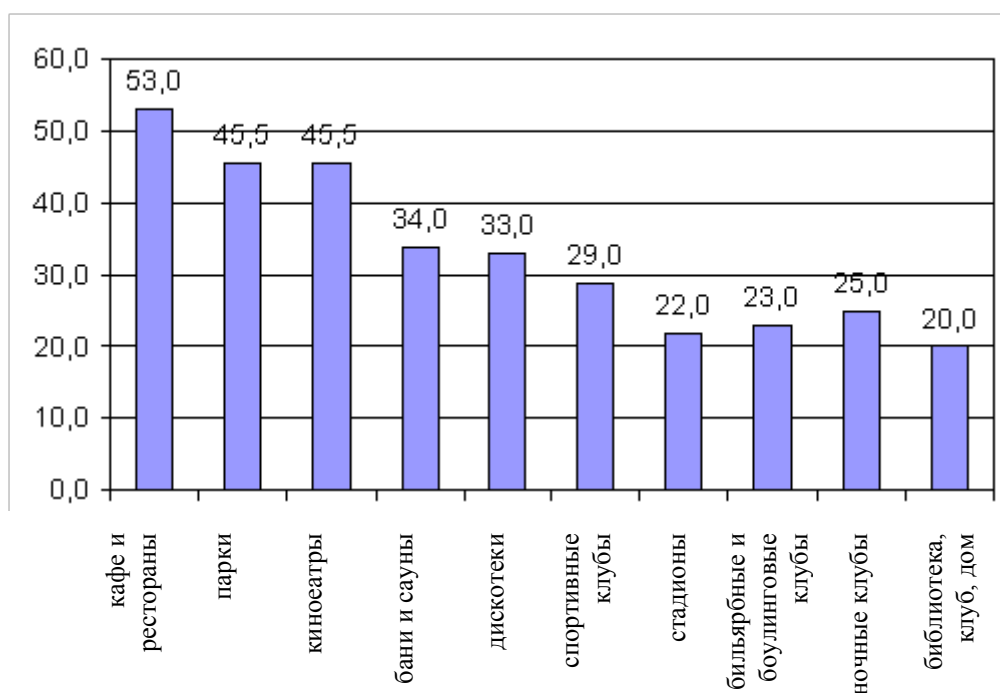


Рисунок 1.2 - Проведение молодежью 16-26 лет свободного времени, %, второе полугодие 2016 [29]

Рассмотрим основные сегменты рынка досуговых услуг: услуги кинотеатров, театров, ночных клубов и дискотек, музеев, концертов.

– Кино

Несмотря на приостановленное в 2010 году строительство новых мультиплексов, в 2011 году российский рынок киноиндустрии вырос на 4,5% и оценивался в \$ 1,2 млрд. Россия стала одним из крупнейших рынков киноиндустрии среди стран ЕМЕА (российский рынок вошел в число тех 6 стран, которые в 2011 году составили 74% доходов всего региона).

По данным исследований, на этот сегмент кризисные условия повлияли в меньшей степени, нежели на остальные. Это можно объяснить как большей доступностью этого вида мероприятий, так и стремительным расширением (за счет региональных рынков) основных игроков в данном сегменте в последние три года [30].

По результатам опросов КОМКОН в рамках исследования TGI-Russia, 31,3% россиян ходят в кино: за полгода их число выросло на 12%, за 5 лет – на 53%. В кино чаще всего ходят жители Москвы и Санкт-Петербурга - 59,5% и 62,3% граждан против 50,6% в среднем по стране. Больше других в кино, театры, музеи и на дискотеки ходит молодёжь до 35-ти лет.

Кассовые сборы российских кинотеатров в 2011 году выросли незначительно, всего на 5%, по сравнению с тем скачком, который произошел в 2010 году (58,1%). Специалисты прогнозируют высокий показатель совокупных темпов годового роста для кассовых сборов — в следующие пять лет на Россию придется 63% общего увеличения сборов во всем регионе ЦВЕ [30, 26].

Среди кинотеатров и кинотеатральных комплексов России крупнейшими игроками являются (в порядке убывания доли по количеству кинозалов): «КароФильм», «СинемаПарк», «Киномакс», «Кронверк Синема», «Формула Кино», KinoStar, «Премьер Зал», «Арт Сайнс Синема», «Люксор», «Парадиз». Самым крупным игроком в сегменте кинопоказа является компания "Каро-фильм", на долю которой приходится около 10% рынка по количеству кинозалов и до 20% в денежном выражении.

По мнению экспертов, рынок киноиндустрии в 2016 году составит \$ 1,78 млрд. с совокупными темпами годового роста 8,4% [31,28]

#### – Театры

Посещение театров – это второй по популярности вид проведения досуга: 15% россиян были на спектаклях хотя бы раз за последние полгода, с 2010-го их доля выросла на 14,5%.

В театры чаще всего ходят жители ЦФО – 24,3% против 15,8% в среднем по стране. При этом основная доля продаж билетов на спектакли в театрах приходится на рынки Москвы и Санкт-Петербурга. Подобная ситуация наблюдается и в сегменте билетов на мюзиклы, доля которых в общей структуре рынка билетов весьма мала [26,28].

#### – Ночные клубы и дискотеки

По данным опросов КОМКОН в рамках исследования TGI-Russia, в 2009 году ночные клубы и дискотеки были вторым по популярности местом проведения досуга у россиян – хотя бы раз за полгода их посещали 16,1% россиян. К концу 2013 года этот показатель сократился на 20% и составил 12,9%, затем лишь незначительно поднялся к середине 2015-го – до 13,4%.

Рынок обеих столиц уже насыщен подобными заведениями. В Москве один из самых низких показателей посещений (25,4%), ниже только в Южном федеральном округе (23,3%). Общероссийский показатель составляет 29%.

На сегодняшний день в Москве функционируют более 350 ночных клубов. Наиболее популярные из них: Newton Bar, ARMA17, «Небо Project», «Солянка», YE, Pacha Moscow, Shop & Bar Denis Simachev, Golden State, Picasso dj bar, Cvet Granata и др.

На столичном рынке ночных клубов самая большая доля приходится на клубы с живой музыкой - 37% объема ночных развлекательных заведений. Демократичные танцевальные клубы занимают 32%. Порядка 15% приходятся на специализированные клубы (для различных узких социальных групп), а оставшиеся 16% делят интеллектуальные и модные ночные клубы [26, 28].

#### – Музеи, галереи, концерты

По данным КОМКОН, музеи и галереи в 2015-м посетили 11,4% сограждан. В Санкт-Петербурге чаще ходят в музеи и галереи: их посещают

25,4% жителей города. В Москве посетителей около 17,9%. Самой активной в плане посещения музеев/галерей оказались 16-19-летние россияне.

Концерты джазовой или классической музыки в 2015-м посетили 6% россиян. Активнее других концерты посещает молодёжь из Центрального ФО (10,1%) и Санкт-Петербурга (8,9%).

Следует отметить, что Санкт-Петербург действительно подтверждает свой неофициальный статус культурной столицы: его жители значительно чаще ходят на концерты классической или джазовой музыки (8,9%). Не менее активная аудитория проживает в Центральном федеральном округе. Молодёжь в Южном и Приволжском округах отстаёт от жителей других регионов в своей активности по посещению культурно-массовых мероприятий [26].

По мнению экспертов, основные тенденции в сфере развлекательных услуг на ближайшие 2-3 года будут следующие:

- активное развитие сетей в регионах, близость к насыщению рынка в столицах и городах-миллионниках;
- постепенное вытеснение несетевых игроков, которые практически не могут получить для своих объектов площади и выгодные арендные ставки в ТРЦ;
- сокращение предложений премиум-сегмента и активное развитие среднего сегмента, обеспечение основного прироста рынка за счет увеличивающегося среднего класса - активных и успешных молодых людей до 35 лет;
- рост сетей за счет открытия новых объектов, а не покупки действующих региональных игроков;
- образование и расширение сетевых структур;
- создание альянсов операторами разных развлекательных услуг и девелоперами, активный приток в отрасль новых игроков из смежных сегментов (девелопмент, общепит);
- активный запуск комплексных зон развлечений в составе ТРЦ с постепенным закрытием клубов, сфокусированных на одном виде развлечений;

- предоставление комплекса развлекательных услуг одним оператором;
- закрытие неудачных объектов из-за низкой рентабельности и проблем с посещаемостью;
- смещение развлекательных центров из центра города в спальные районы и на периферию с большой проходимостью (сначала в крупных городах, а потом и средних);
- расширение ассортимента, повышение качества услуг и комфорта для клиентов.

Аналитики рынка считают, что следствием кризисных явлений в экономике станет снижение количества культурно-зрелищных мероприятий и уровня их посещаемости, а также сокращение темпов роста цен на услуги. Необходимым его условием роста рынка станет улучшение показателей в области потребления и общего состояния экономики [31,28].

Основные выводы:

- Когда потребности в различных товарах и продуктах удовлетворены, то интерес потребителей смещается в сторону развлекательного сектора. Именно поэтому в последние годы рынок развлекательных и досуговых услуг постоянно увеличивался, а после 2008 года, когда благосостояние населения ухудшилось, замедлил рост.
- В настоящий момент различные концерты, киносеансы, а также музеи и театры постепенно набирают аудиторию почитателей. Ночные клубы и дискотеки пользуются все меньшим спросом.
- Самая активная аудитория посетителей заведений, предоставляющих досуговые услуги – молодежь в возрасте 16 – 26 лет.
- Наиболее крупным сегментом рынка является кино. Этот сегмент не теряет популярность, и даже в кризисное время пострадал значительно менее остальных.
- Эксперты считают, что насыщение рынка в столицах и городах-миллионниках приведет в ближайшие годы к активному развитию сетей в регионах. В то же время несетевые игроки будут постепенно вытесняться.

## **1.2 Реинжиниринг как фактор повышения конкурентоспособности организаций**

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это средство, одно из многих, имеющихся в распоряжении менеджеров, которые заинтересованы в улучшении работы своих организаций. Он может помочь достичь значительных изменений и улучшений, так же как и большинство других средств, но остается всего лишь инструментом. РБП строится на проектной основе; это не теория, хотя и далеко не самый совершенный и последовательный способ управления организацией [9].

Некоторые пытаются определить место РБП как замену системы всеобщего качества или, в некотором роде, как расширение системы всеобщего качества. Это настолько далеко от истины, что ставит под сомнение знания и понимание или честность тех, кто делает такие утверждения, и требует небольшого пояснения. Печально, но тем не менее, факт, что деловые люди на западе) живут и думают, заглядывая вперед на чрезвычайно короткий период времени. Мы все осознаем, что это явление существует, мы понимаем ущерб, который оно наносит, и, несмотря на это, нам в большинстве случаев не удается выявить его суть.

Такое мышление порождает множество побочных эффектов, например, всегда найдется кто-то, кто будет делать деньги, создавая очередной популярный хит сезона и объявляя предыдущий устаревшим, несмотря на большой вред в долгосрочной перспективе, который он наносит этим многим доверчивым организациям.

Кроме того, существует слишком много менеджеров, которые видят продвижение своей карьеры в тактическом использовании нового управленческого мышления для своих личных целей.

Большинство новшеств в управленческом мышлении на протяжении многих лет терпели неудачу в некоторых компаниях, потому что их

неправильно поняли, а затем неправильно внедрили и плохо использовали, но они остались, тем не менее, частью «хорошей управленческой практики». Слишком много организаций на Западе еще являются приверженцами этой практики, и пока это так, нам не удастся извлечь много пользы из методов, которые у нас имеются, а также из ресурсов, людских и других, которые мы используем.

Успешные процессы внедрения всеобщего качества используют большой диапазон инструментов и методов для достижения изменений и улучшений. Некоторые из них были «одолжены», другие специально разработаны для того, чтобы соответствовать новым требованиям и условиям. Новые методы, помогающие организациям справляться со своими проблемами и использовать свои возможности, появляются постоянно, и РБП – скорее один из таких методов, чем что-то, заменяющее «зонтик».

Если в организации уже внедрен процесс изменений, например такой, который работает в течение относительно долгого периода – пять или более лет, он должен иметь солидную инфраструктуру и использовать набор инструментов и методов в ходе своей обычной работы. В этом случае добавление нового метода в рамках уже существующих не представляет особой сложности.[70]

Проблемы, требующие вмешательства руководства, возникнут, если применение нового метода серьезно задевает не писаную культуру организации. Если, например, формальная или неформальная культура организации заключалась в привлечении персонала к процессу повышения уровня занятости, то на РБП будут смотреть как на угрозу этой культуре, которая способна разрушить весь процесс, если только РБП не будет внедряться с чрезвычайным умением и осторожностью.

В свою очередь, организация, в которой не существует формального процесса, и которая хочет приступить к РБП, должна осознавать, что пока не будет развита качественная инфраструктура, единственным ожидаемым результатом будет всплеск энтузиазма и кажущийся прогресс, за которыми



последует быстрый спад и вынесение приговора проекту, как очередной менеджерской выдумке, годной только на свалку.

Требуемая инфраструктура включает в себя различные составляющие культуры организации, которые являются частью лучших сложившихся процессов изменений. Сюда относятся набор стандартов поведения и четко очерченная миссия. Эти разработанные документы должны быть понятны, они должны использоваться каждый день сотрудниками на всех уровнях. Инфраструктура требует также постоянной заботы о здоровье организации, ее структуры, способа управления, процесса передачи информации, степени реальной ориентации на заказчиков (как на внутренних, так и на внешних) и, наконец, степени профессионального авторитета, существующего между различными уровнями сотрудников.[71]

Не было еще ни одного успешного процесса изменений, который опирался бы только на один инструмент или метод, и вряд ли такие примеры появятся. Мир всегда был слишком сложным для этого, а теперь он еще более сложен. Организациям, еще не начавшим у себя процесс изменений и желающим использовать РБП, придется осознать, что им потребуются и другие методы для выполнения работы там, где РБП не подходит и не претендует на это. Они должны также признать, что всегда лучше иметь доступ к полной модели при рассмотрении всего процесса изменений в приложении к своей организации.

РБП несомненно является эффективным процессом, который вызывает чувство восхищения и вознаграждает при правильном применении. Для этого необходимо понимание точной природы метода и его требований к новому способу мышления. Кроме того, требуются способность видеть, действительно ли РБП соответствует общему процессу изменений и развития, а также внимательное, опытное управление РБП, дабы избежать многих ловушек. Если у нас хватит сил и умения выполнить все это, то перед нами открываются огромные возможности при условии, что мы грамотно используем РБП.

Реинжиниринг определяется как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) предприятия для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях: стоимости, качестве, услугах и темпах развития [10, 9]. Необходимо определиться какими возможностями обладает реинжиниринг, как один из возможных инструментов вывода предприятия из кризисного состояния. Система антикризисного управления работает эффективно, когда обеспечивает гибкость и адаптивность управления, реализует склонность к усилению неформального управления, обеспечивает поиск эффективных форм управления и снижение централизации для оперативного реагирования на возникающие ситуации [11].

Основными посылами вывода предприятия из кризисного состояния являются следующие:

- Ограниченность времени, определяемая 12 месяцами (с возможным продлением процедуры до 18 месяцев).
- Необходимость получения существенных результатов в улучшении экономической деятельности предприятия в указанные ограниченные сроки.
- Ограниченность ресурсов предприятия.

Основной задачей реинжиниринга является фундаментальное переосмысление и радикальное изменение существующей работы для получения резких изменений в экономическом состоянии предприятия.

Основные свойства системы антикризисного управления, первая и вторая посылки полностью согласуются с основной задачей реинжиниринга, третья посылка входит в некоторое противоречие, связанное с тем, что радикальные изменения требуют достаточных ресурсов. Однако оно может смягчаться путем правильного и ограниченного выбора процессов, подвергаемых реинжинирингу, исходя из достаточности имеющихся ресурсов. Для этого можно воспользоваться следующими рекомендациями М. Хамера [10]:

- Необходимо выбирать те процессы, которые в наибольшей степени беспокоят предприятие.

- Выбирать процессы, которые являются жизненно важными для потребителей продукции и центральными для предприятия.
- Выбирать процессы, реинжиниринг которых имеет хорошие шансы на успех.

Можно добавить, что это должны быть бизнес-процессы, существенное улучшение которых позволит, в первую очередь, привести в норму коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, по которым формально ФСДН относит предприятие к разряду благополучных или неблагополучных (постановление правительства РФ №498 от 20.05.94г. и методическое положение ФСДН №31-р от 12.08.94).

В настоящее время существуют два методологических подхода к реинжинирингу [10, 12]. Первый, сформулированный его основателем М. Хаммером, предполагает полную реорганизацию предприятия, отбрасывая старые бизнес-процессы, как отжившие и не обеспечивающие должной эффективности, и создавая новые, как бы с «чистого листа». После того как предприятие провело реинжиниринг своих процессов, они должны поддерживаться и улучшаться, что требует новых целей и новых усилий для их достижения. Обычно эти цели значительно скромнее, чем цели реинжиниринга, и работа, требующаяся для их достижения, не имеет значительного влияния на эффективность работы предприятия. Эта работа по изменению компании локальна и не охватывает весь бизнес. Однако усовершенствование бизнес-процессов должно продолжаться, так как это очень важно для всего предприятия в «беге на длинную дистанцию» [9]. Т.Давенпорт для того, чтобы описать различие между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса, использовал следующую систему различий между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса, которая представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнес-процессов

Наименование параметра	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/ единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу–вверх	Сверху–вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/ структурный

Видно, что реинжиниринг бизнес–процессов осуществляется один раз в течение нескольких лет. После завершения реинжиниринга предприятие становится объектом для усовершенствования. Сопоставление различий также показывает, что усовершенствование осуществляется внутри одного подразделения (функции), в то время как реинжиниринг касается всего предприятия. Большинство каждодневных усовершенствований выполняется отдельными исполнителями в конкретных подразделениях, т.е. усовершенствование выполняется снизу–вверх, в то время как реинжиниринг может быть реализован только сверху–вниз, т.е. по указанию и под управлением высшего руководства предприятия.

Другой интересный аспект заключается в том, что при усовершенствовании используются средства статистического управления, объясняющие и минимизирующие источники изменений.

Эти средства не могут быть приспособлены к большим изменениям, характерным для реинжиниринга. Поэтому при реинжиниринге используются более мощные средства – информационные технологии.

К недостаткам реинжиниринга надо отнести его сложность, определяемую большой неординарностью работ по изменению бизнес-процессов, требующих наличия персонала очень высокой квалификации,

требующих значительных затрат на выполнение работ и значительного времени, что в условиях антикризисного управления является дефицитом.

Второй подход в виде «легкого» реинжиниринга был сформулирован позже Т. Дейвенпортом. Предлагается на основе тщательного изучения эффективности и нереализованности «прошлых» бизнес-процессов произвести их перепроектирование в более мягкой форме с меньшими ресурсными и временными затратами. Недостатком такого подхода является интуитивное желание только улучшать существующие процессы, забывая о том, что многие из них безнадежно устарели и требуют новых подходов.

Одной из наиболее эффективных форм обновления продукции и технологии является рыночная форма научно-технологического обмена. Её суть состоит в том, что лабораторные разработки, выполненные в наукоёмких отраслях, поступают на рынок «ноу-хау», где их покупают производители продукции. Такой подход приводит к революционным изменениям в технологии и технике различных товаров. В качестве примера можно привести изменения в ЭВМ, часах, аудио- и видеотехнике в результате появления принципиально новой элементной базы. Для характеристики этого явления американский учёный Элвин Тоффхер в 70-годы ввёл специальный термин - «футурошок» (шок будущего), под которым понимается разрушительный процесс, возникающий в фирмах из-за воздействия слишком больших перемен за короткое время.

Не все фирмы в равной мере подвергаются воздействию НТП. Тем не менее в рамках стратегического планирования они должны определить, какие факторы в технологической среде могут привести к созданию - «футурошока», который может явиться причиной ликвидации предприятия. «Мягкий» реинжиниринг предполагает, что перепроектирование бизнес-процессов не вызовет «футурошока».

С точки зрения использования реинжиниринга в качестве инструмента для решения задач антикризисного управления, больший интерес представляет «мягкий» реинжиниринг с его более умеренными требованиями к ресурсам. В

дальнейшем ориентация идет именно на этот вид реинжиниринга. Как показывает опыт, не все проекты по реинжинирингу заканчивались успешно [10, 9, 14, 13].

Предприятие должно быть готовым к использованию такой инновационной технологии. Это относится к «человеческому фактору»: руководство предприятия, веря в конечный успех, должно твердо и умело руководить проектом реинжиниринга, а остальной персонал должен понимать его необходимость и знать, что использование его методов и средств в практической деятельности приведет к конечному положительному результату. Кроме такого понимания персонал должен обладать практическими знаниями в области реконструирования бизнеса, умения его планировать с выделением локальных задач, решая которые можно добиться осязаемых результатов. Это укрепляет веру в успех и мобилизует на поиск оригинальных решений, которые и являются основой реинжиниринга. Эффективность реинжиниринга зависит от поддержки в виде используемых информационных технологий. Так как для реинжиниринга необходима разработка моделей существующего (обратный инжиниринг) и перспективного (прямой инжиниринг) бизнеса, то целесообразно применение соответствующих CASE- средств и компьютерных систем, обеспечивающих многовариантное проектирование и оптимизацию. В целом, риск, связанный с проектом реинжиниринга, снижается, если предприятие к началу его реализации обладает определенной готовностью продуктивно использовать основные идеи. В первую очередь, это относится к стилю взаимоотношений в коллективе, изменение которого требует значительного времени, во вторую – к общему уровню информационной культуры персонала, степени освоенности современных информационных технологий.

Оздоровляющее воздействие реинжиниринга на показатели работы и экономическое положение предприятия, находящегося в кризисной ситуации, должно усиливаться тем, что используется эффект повышения конкурентоспособности предприятия и производимой им продукции.

Практически это осуществляется следующим образом. На стадии обратного инжиниринга, когда производится критическая оценка состояния предприятия и, в частности, определение уровня эффективности существующих бизнес-процессов, в качестве одного из основных оценочных показателей используется интегральный индекс конкурентоспособности бизнеса или частные индексы конкурентоспособности товара и предприятия. В числе действующих оставляются те бизнес-процессы, которые обладают достаточным запасом конкурентоспособности и не потеряли своей перспективы.

Наряду с этим путем перепроектирования создаются новые бизнес-процессы, которые также должны пройти соответствующую проверку на конкурентоспособность. Окончательный вывод о целесообразности их использования можно сделать после того, как станет ясным их мультиплицированный эффект в приложении к основным экономическим показателям предприятия. В первую очередь представляет интерес воздействия новых бизнес-процессов на показатели ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Анализ практики реинжиниринга предприятий позволяет сформулировать ряд основных положений, снижающих уровень риска внедрения реинжиниринга:

- Руководителем проекта реинжиниринга должен быть высококвалифицированный менеджер высокого должностного ранга, который реализует проект «сверху-вниз», используя при необходимости административный ресурс.

- По возможности избегать узкой постановки задачи, которая может быть следствием ограниченности имеющихся ресурсов у предприятия. Такая «усеченность» всех или большинства задач реинжиниринга в разрезе проекта в конечном итоге трансформирует саму идею реинжиниринга и может привести к негативному результату. Узость постановки задачи можно в определенных случаях объяснить согласием довольствоваться малым, не производить радикальных организационных изменений на предприятии.

– Реинжиниринг в первую очередь ориентирован на бизнес-процессы. Поэтому основное внимание акцентируется на них, а не на сопутствующие технологические процессы.

– Исполнители проекта реинжиниринга должны быть мотивированы на достижение положительного результата. При этом, возможно, придется преодолевать сопротивление персонала, недовольного достаточно радикальными изменениями, желанием затянуть их сроки, отказаться от наиболее болезненных преобразований и т.д.

Объектами реинжиниринга являются процессы, которые можно подразделить на внешние (связанные с внешним окружением предприятия) и внутренние [15]. Товары, производимые предприятием, проходят через все этапы их жизненного цикла, начиная от маркетингового определения потребности в них и, заканчивая утилизацией. Процессы формируются под производимые товары. Традиционно большее внимание обращается на товары, как на о вещественные результаты деятельности. Однако товары и процессы должны формироваться в тесной взаимосвязи. С точки зрения менеджмента качества именно качество процессов предопределяет будущее качество самих товаров.

Внутренние бизнес-процессы предприятия связаны с наличием клиентских отношений, Внутренними клиентами являются ограниченно самостоятельные структурные подразделения предприятия, которые, согласованно взаимодействуя между собой, обеспечивают достижение его конечных целей.

Оценка факторов успешной реализации реинжиниринга для предприятия, находящегося в кризисном состоянии. Для руководителя такого предприятия при принятии решения об использовании реинжиниринга в качестве инструмента вывода из кризисного состояния очень важно оценить возможности предприятия, которые позволят достичь требуемого результата. Целесообразность такой оценки связана с тем, что не всегда зарубежные технологии управления успешно реализуются в условиях российской



экономики, отошедшей от прежних планово-административных принципов, но еще не пришедших полностью к принципам рыночной экономики. Положение усугубляется и внешними факторами, оказывающими отрицательное влияние на развитие реального сектора экономики. Поэтому в определенных случаях реинжиниринг, несмотря на свои преимущества, целым рядом предприятий не может быть использован в качестве инструмента антикризисного развития. Рассмотрим анализ основных факторов, которые могут создать препятствия для использования реинжиниринга.[58,59]

Фактор организации работ. Так как основным объектом реинжиниринга являются процессы, то это требует коренного изменения традиционной организационной структуры предприятия, ориентированной на функциональный подход, и ее замены на организацию команд, ориентированных на процессный подход. Можно указать трудности, с которыми может столкнуться предприятие в данном случае:

- Отказ от существующей организационной структуры и полное ее перепроектирование в связи с внедрением процессного подхода. При этом ликвидируются обычные отделы и бюро, которые заменяются командами исполнителей различных сквозных процессов, таких как разработка товара, его изготовление, продажа и т.д. Если конечные результаты реинжиниринга окажутся отрицательными, то повторной реорганизации, связанной с возвратом к прежней организационной структуре, предприятие по экономическим причинам может не выдержать.

- В организационной структуре предприятия уменьшается количество вертикальных звеньев, и она становится более горизонтальной. На основном горизонте работают процессные команды с необходимостью координации работ между ними. Команды горизонтального уровня, количество которых может быть значительным, имеют большую независимость при принятии решений и это может усложнять координацию их совместной работы.

Фактор менеджмента организации. Значительно изменяются функции менеджеров с усилением значимости планирования и рациональной организации работ. При этом могут возникать следующие трудности:

– Не все наши предприятия, особенно промышленные, в своей деятельности выделяют функции менеджмента в общей практической деятельности. На многих предприятиях менеджмент связывают только с работой по сбыту готовой продукции и рекламой. Реинжиниринг предусматривает четкое разделение функций менеджеров и специалистов (инженеров, аналитиков, системотехников и др.). Такое общепринятое для «западной» экономики выделение менеджеров во всех сферах деятельности предприятия может вызвать определенные трудности на российских предприятиях, многие из которых еще не осознали практической полезности менеджмента.

– Традиционно в работе менеджера основной упор делается на контроль работ, сопоставление фактических результатов с контрольными плановыми показателями, определение рассогласования между ними и выработка управляющих воздействий, призванных стабилизировать работу. При реинжиниринге, когда командам по процессам предоставляется большая самостоятельность, значимость контрольных функций существенно понижается и возрастает роль менеджера как умелого планировщика работ, искусного их организатора и помощника практическим специалистам. Его основной задачей становится минимизация объема работ, их ресурсное обеспечение и оптимизация сроков разработки. Трудности в данном случае могут возникнуть с подбором высококвалифицированных менеджеров, знакомых с широким спектром практических работ, которые выполняются в командах.

– Изменяется роль руководства в менеджменте. Руководители предприятия от роли администраторов должны перейти к роли лидеров, не оказывая при этом прямого воздействия на процессные команды, обладающие большой самостоятельностью. Выступая в качестве лидеров, руководители

должны повысить эффективность работ в командах, в частности обеспечивая мотивацию участников групп. Трудности практической реализации начинаются с того, что руководители должны быть высококвалифицированными менеджерами, а это имеет место далеко не всегда. Для лидерства необходимы не только личные качества, но и отличное знание тех работ и процессов, которые составляют основу жизнедеятельности предприятия. Здесь тоже могут быть сложности, усугубляемые амбициозностью руководителя, который не адекватно оценивает свои способности и желает подчинить работу команд своей воле. Это в лучшем случае может снизить эффективность работы процессной группы, а в худшем – полностью дезорганизовать ее деятельность.

Фактор персонала предприятия. Для успешного проведения реинжиниринга необходим подбор квалифицированного персонала, к которому предъявляются ряд дополнительных требований. Так как процессный подход базируется на перепроектировании сложных многофакторных процессов разработки изделий, их производства, продвижения и реализации, то специалисты в группах должны обладать универсальными знаниями многих практических дисциплин.[60]

Спектр этих дисциплин зависит от реализуемых в группе процессов, их сложности и специфики. В то же время, учитывая периодичность проведения реинжиниринга на предприятии, перепроектируемые процессы могут изменяться, что требует корректировки знаний и умений специалистов групп. Это может вызвать специфичные трудности :

- Трудности подбора специалистов по соответствию их профессиональных знаний и умений решаемым задачам повышенной сложности.

- Так как в процессных группах исполнителям предоставляется большая самостоятельность в принятии решений, то исполнители должны быть готовы к этому вместе с повышенной ответственностью за конечные результаты работ. К сожалению, не всем исполнителям такая постановка вопроса нравится.

– Постоянному поддержанию высокого профессионального уровня исполнителей. Не всегда это может быть обеспечено за счет переобучения. В ряде случаев необходимо глубокое обучение новым оригинальным процессам с возможной стажировкой для приобретения практических навыков. Это может вызывать трудности, определяемые финансовым положением предприятия.

Фактор информационных технологий. Успешность реинжиниринга в значительной степени зависит от уровня информационной готовности предприятия. Эффективность перепроектирования процессов можно обеспечить только на основе использования современных информационных технологий создания и продвижения товара к потребителю. Здесь можно выделить общеизвестные трудности:

– Отсутствие общей идеологии автоматизации предприятия, которая должна вытекать из стратегии его развития. Следствием этого является недооценка значимости работ по автоматизации, недостаточное их материальное обеспечение, не комплектность средств ЭВМ, недостаточность соответствующего программного обеспечения.

– Неудовлетворительная информационная подготовка персонала. Так как реинжиниринг предполагает широкое привлечение персонала к решению его задач, то степень подготовленности персонала по глубине и по охвату задач информатизации должна быть достаточной. По каждому из четырех вышеприведенных факторов реинжиниринга может быть определена степень риска, которая для предприятий различна. Оценивая общий риск, предприятие решает вопрос о возможности практического использования реинжиниринга, как средства его вывода из кризисного состояния.[61,62]

### **1.3 Российский и зарубежный опыт по развитию реинжиниринга бизнес-процессов**

Практика реинжиниринга приняла в западном деловом мире повсеместный характер. В США, где его опробовали две трети крупнейших

компаний, действующих в самых разных отраслях экономики, только в 1994 году бизнес затратил на консультантов по реинжинирингу 7 млрд. долларов. Раньше других (1992-1993 гг.) реинжиниринг начал применяться в страховании, в телекоммуникации и энергетике, затем он проник в химию, электронику, вычислительную технику, производство товаров народного потребления. С 1994 года началось активное внедрение реинжиниринга в банки и правительственные учреждения. Так правительство США с 1994 года организовало более 200 проектов по реинжинирингу, а 75% из 400 крупнейших североамериканских банков увеличивают число проектов по реинжинирингу, хотя и так среднее число проектов по РБП в 1994 году составило 3,6 на банк. 100 крупнейших банков США планирует затратить на реинжиниринг в 1997 году 3,9 млрд. долларов.[40]

Приведем несколько примеров реализации на практике возможностей реинжиниринга, в которых отражены основные особенности процесса реинжиниринга, а также выделена роль информационных технологий. В компании Форда (FordMotorCompany) действовала масштабная служба оплаты поставок, в которой работало 500 человек. Сравнение с аналогичной службой в японской компании Мазда показало, что размеры службы должны быть в четыре – пять раз меньше. Кроме того, при столь избыточном числе работников допускалось много ошибок в оформлении документов. На основе реинжиниринга был разработан и внедрен новый бизнес-процесс, в котором:

- работники были снабжены связью с компьютерной базой для лучшего выбора поставщика и фиксации отправки ему поручения на покупку;
- поставщики доставляли товар без предоплаты;
- сообщение о получении товара фиксировалось в общей базе данных;
- был ликвидирован такой документ, как счет на оплату. Оплата производилась после получения товара, для чего – с использованием компьютерной поддержки – хватало и резко уменьшенного числа персонала.

В итоге, штат службы был сокращен на 75%, результативность действий намного возросла. Главным здесь оказалось использование компьютеризации

параллельной деятельности – в процессе от заказа до оплаты вместо 14-ти информационных элементов использовалось только 3.[16]

В качестве еще одного примера успешного реинжиниринга авторы приводят IBM Credit, дочернюю компанию, целиком принадлежащую IBM, которая – будь она независимой – заняла бы достойное место в рейтинге журнала Fortune: 100 крупнейших компаний сферы услуг. IBM Credit занимается финансированием продаж компьютеров, программного обеспечения и услуг, производимых IBM. Эта область деятельности особенно ценится IBM, поскольку кредитование покупок клиентов – чрезвычайно прибыльный бизнес.[17]

В ранние годы своего существования IBM Credit действовала в чисто диккенсовском духе. Когда торговые агенты IBM на местах звонили с просьбой о кредитовании продаж, они попадали к одному из 14 человек, сидевших за столом в конференц-зале IBM Credit в Олд Гринвиче, штат Коннектикут. Тот, кто отвечал на звонок, регистрировал запрос о финансовой сделке на листке бумаги. Это был первый этап.

На втором этапе другой сотрудник доставлял этот листок вверх, в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял платежеспособность потенциального заемщика. Затем этот специалист записывал результаты проверки все на том же листке бумаги и отправлял его в следующее звено процедурной цепочки – в коммерческий отдел.

Коммерческий отдел отвечал за изменение стандартного кредитного договора в соответствии с запросами клиента. В данном отделе имелась собственная компьютерная система. После составления теста договора специальный сотрудник отдела коммерческих операций вносил все особые условия кредитования в бланк запроса – все тот же листок бумаги. Этим завершался третий этап.

Далее (этап четвертый) запрос поступал к человеку, занимающемуся калькуляцией цен, который вводил данные в электронную таблицу на своем

персональном компьютере, чтобы определить, какую процентную ставку надо назначить клиенту. Размер ставки опять же записывался на бумажном бланке запроса, который вместе с другими бумагами попадал в канцелярию на пятый этап.[18]

В канцелярии администратор превращал всю полученную информацию в письмо, готовое к отправке торговому представителю по Federal Express.

Весь процесс отнимал в среднем 6 дней, хотя порой растягивался и до двух недель. С точки зрения торгового представителя подобный кругооборот был слишком долг, поскольку давал клиенту целых 6 свободных дней, в течение которых тот мог или найти иной источник финансирования, или соблазниться предложениями другого продавца компьютеров, или же попросту вообще отменить сделку. Поэтому торговому представителю оставалось только постоянно названивать и взывать: «Где договор на мою сделку, когда же вы, наконец, его подготовите?». Естественно, что никто толком не мог ответить на его вопрос, поскольку запрос застревал в одном из звеньев процедурной цепочки.[65,66]

Пытаясь усовершенствовать этот процесс, IBMCreditпредприняла несколько попыток добиться хотя бы каких-то изменений. Например, было решено установить контрольный пост, чтобы в любой момент можно было оперативно ответить на вопросы торгового представителя о том, на какой стадии в данный момент находится сделка. Теперь каждый из отделов вместо того, чтобы отправлять бланк запроса дальше по цепочке, должен был возвращать его обратно на контрольный пост, куда изначально поступали звонки с запросами. Таким образом, администрация могла контролировать завершение каждого этапа оформления кредита прежде чем посылать бумагу дальше.

Это нововведение действительно помогло разрешить одну проблему: администрация на контрольном пункте в любой момент знала, в какой именно точке процедурного лабиринта находится каждый из запросов, и могла отчитаться перед торговым представителем по первому его требованию. К

сожалению, за право обладать подобной информацией пришлось заплатить увеличением продолжительности всей процедуры оформления запроса на кредит.[19]

В конце концов, два высших менеджера IBM Credit решили провести мозговую атаку на проблему оформления запросов. Они взяли один бланк и лично пошли с ним все пять этапов, предлагая персоналу в каждом из подразделений отложить все текущие дела и обработать запрос по всем правилам, исключив лишь время, в течение которого бланк, ожидая своей очереди, обычно пролеживал на столе каждого клерка в стопке документов. В результате подобного «следственного эксперимента» обнаружилось, что на обработку одного запроса требуется 90 минут чистого времени, то есть всего полтора часа! А остальное время – теперь оно составляло в среднем семь дней – уходило на пересылку запроса из одного отдела в другой. Тем самым руководство сумело, наконец, взглянуть в корень проблемы, которая заключалась в общей организации процесса выдачи кредита. В самом деле, если бы вдруг по мановению волшебной палочки производительность каждого работника компании увеличилась бы вдвое, то чистое время обработки запроса сократилось бы всего на каких-то жалких 45 минут. Таким образом, проблема заключалась не в рабочих задачах и не в производительности труда исполнителей, а в самой структуре процесса. Иными словами, менять надо было сам процесс в целом, а не его отдельные звенья.[67]

В итоге IBM Credit заменила своих специалистов (по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее) на работников широкого профиля. Теперь вместо того, чтобы пересылать запрос из отдела в отдел, один сотрудник, так называемый координатор сделки, оформлял его от начала до конца. [20]

IBM Credit разработала также в помощь координаторам новую, усовершенствованную компьютерную систему. В большинстве случаев система могла спокойно руководить действиями координаторов по оформлению кредитных сделок. А если возникала действительно сложная



ситуация, то сотрудник мог обратиться за помощью к небольшой группе высококвалифицированных специалистов – экспертов по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее. Но даже и в таких трудных случаях отсутствовала какая-либо передача документов из отдела в отдел, поскольку координатор сделки и эксперты, к которым надо было обращаться, работали вместе как одна команда.

Рост производительности, достигнутый в итоге описанного перепроектирования процесса, превзошел все ожидания. IBMCredit урезала время прохождения запроса с семи дней до четырех часов. Причем добилась этого безо всякого увеличения штата – даже наоборот, появилась возможность несколько сократить число работающих. В то же самое время количество оформленных сделок возросло в 100 раз. Не на 100%, а в сто раз.

То, чего удалось достичь IBMCredit, – 90-процентного сокращения времени прохождения сделки и роста производительности в 100 раз – полностью соответствует данному определению реинжиниринга.

В 90-е годы компании Германии оказались перед необходимостью проведения широкомасштабной модернизации и реинжиниринга, аналогичных тем, которые с середины 80-х годов осуществляют крупнейшие компании США.

Крупнейшие компании Германии, такие как «Сименс», «Маннесман», «Феба», «Хёст», «Пройссаг», «Фольксваген», «БМВ», «РВЕ» и другие осуществляли перестройку своей деятельности по следующим направлениям[41]:

- повышение глобальной конкурентоспособности, концентрация бизнеса в перспективных отраслях, где компания, ее продукты и услуги имеют шанс быть в числе лидеров;
- обеспечение производства и сбыта путем организации сети производственных подразделений на важнейших мировых рынках;
- переход к плоским организационным структурам;
- изменение подходов к мотивации высшего менеджмента;

- ускорение инновационного процесса и увеличение расходов на НИОКР.[68]

Во многих странах Европы (особенно в Великобритании и Швеции) к реинжинирингу обратились 60-70% крупных компаний, а также ряд некоммерческих организаций [42].

Наибольший интерес РБП вызвал в Бразилии, Корее, странах Латинской Америки и Восточной Азии [43].

К масштабной реформации реинжинирингового типа уже приступили некоторые крупные российские коммерческие структуры (Коммерсантъ-Daily, 1995, 6 июня) и есть основания ожидать, что их примеру последуют другие отечественные финансовые, производственные, торговые и иные компании, для большинства которых проблема постановки регулярного внутреннего менеджмента, отвечающего современным требованиям, сегодня весьма остра. Показательно использование авторами пионерской серии статей в журнале «Эксперт» [44] о российском менеджменте идей и терминологии концепции реинжиниринга.

Увы, практика проведения радикальных преобразований в России не внушает оптимизма, более половины проектов заканчивается провалом. Последствия неудачных попыток реинжиниринга – впустую потраченные деньги и время, упущенные возможности и разрушенная структура организации.

Основными причинами непоправимых сбоев при проведении радикальных изменений – плохая предварительная проработка проекта:

- В качестве объектов преобразований выбираются те бизнес-процессы, которые в принципе не могут дать ощутимого экономического эффекта после их реинжиниринга.
- Назначается такой «хозяин процесса», который не в состоянии последовательно и жестко выдерживать план-график работ.
- Рабочая команда недостаточно мотивирована конечным результатом работы.

- Не согласованы реальные требования клиентов и возможности поставщиков процесса.

- Ошибочно спроектирована технология нового бизнес процесса.

- Выделены недостаточные ресурсы для проведения изменений или, что еще хуже, бюджет урезан на полпути.

- Нововведения просто непонятны рядовым сотрудникам.

- Эффект реинжиниринга неправильно измеряется или недостаточно ярко презентуется руководству и персоналу компании.

- Компания оказывается не в состоянии самостоятельно разработать необходимые методики и инструментальные средства на должном уровне.

Чаще всего, компании, затеявшие у себя революцию, привлекают для поддержки изменений консалтинговые компании, которые уже имеют опыт проведения подобных проектов и могут реально помочь избежать грубых ошибок.[45]

Типичные функции, которые отводятся консультантам:

- методическая поддержка;

- координация работ с использованием предыдущего опыта;

- организация и проведение семинаров с высшим руководством;

- тренинг и становление команд, способных самостоятельно решать проблемы;

- объективная оценка ситуации;

- «третья сторона» в контактах, как с внешними клиентами, так и внутри компании.[46]

Многие компании имеют прекрасные замыслы преобразований, но побеждают те из них, кто умеет воплощать идеи на практике и не боится трудностей. Организация, руководители которой действительно понимают и принимают процессный подход, имеет очень высокую вероятность успеха.

Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом

возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.[47]

Основными составляющими процесса управления изменениями являются оценка готовности к ним организации и разработки плана их внедрения. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Инициаторы преобразований обязаны иметь полномочия для принятия решений об изменениях и претворять их в жизнь. Весьма важна и роль людей, которые не имеют формальной власти в организации, но могут использовать свое влияние в коллективе для инициирования процесса изменений. Консультанты предлагают для России следующую методику использования потенциала реинжиниринга:

Определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например, определение ключевых рынков, групп покупателей и их основные потребности. При этом можно ориентироваться на результаты работы конкурентов или опыт других компаний.

Определение масштаба и конечных целей проекта для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период завершения проекта.[48]

Планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функций контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.

Определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.[49]

Технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данной организации.

Определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).[50]

Осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ранних этапах проекта и нужно как можно раньше решить, возможно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих.

Мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе

капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выполнения.

Внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых бизнес-процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в плане внедрения.[51]

Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов.

В российских условиях стратегическая задача предприятия – посредством осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественное совершенствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.[52,69]

В современной России законотворческая активность настолько велика, что за месяц принимается до 1000 документов, которые суммарно вносят еще несколько тысяч изменений. Чтобы не оказаться в плену устаревшей

информации, не совершить дорогостоящих ошибок, каждое предприятие обязано иметь надежный инструмент для решения правовых вопросов. Эти вопросы возникают каждый раз, когда предстоит заключить очередной договор с партнером или разработать новый вид услуг. В больших организациях эти процессы обязательно контролируются специальными подразделениями – юридическими службами. В ходе подготовки контрактов часто участвуют специалисты и других подразделений, которые также должны быть в курсе последних изменений законодательства. Рациональным решением этой задачи с точки зрения реорганизации данного бизнес-процесса представляется использование централизованной правовой информационной службы, к которой имеют доступ все заинтересованные структурные подразделения. Таким инструментом для многих тысяч специалистов в России и за рубежом стала справочная правовая система Консультант, которая активно используется в ряде российских банков.[53]

Эффективное включение российских компаний в мировую управленческую революцию потребует от руководителей осознание того, что реинжиниринг – это не единовременный проект. Реинжиниринг должен стать их «стилем жизни». Нынешнее поколение отечественных менеджеров вынуждено, к сожалению, учиться подобным вещам, как правило, на собственном опыте, подрастающее же поколение «капитанов российского бизнеса» имеет шанс быть воспитанными в традициях нового управленческого мировоззрения, подчеркивающего приоритетную роль организационных резервов эффективности.

## **2 Анализ результатов деятельности организации и характеристика бизнес-процессов в ООО «СПД»**

### **2.1 Оценка потенциальных возможностей развития услуг в сфере культуры и досуговой деятельности в Красноярском крае**

Современная наука связывает сущность досуга с одним из полюсов человеческой деятельности, носящей в целом двухфазовый характер: «усилие – расслабление», «работа – отдых», «утомляющий вид активности – восстанавливающий вид активности» и т.п. Представление об отдыхе формируется как о деятельности, имеющей многофункциональное назначение, приобретающей сложное содержание, многообразные формы организации.

Важно уяснить характер досуговой деятельности в связи с теми потребностями, которые человек реализует в ее процессе. Известно, что потребности человека условно можно разделить на три типа:

- первичные или врожденные: физиологические - потребности в отдыхе, пище, продолжении рода и др.; физические - в чистом воздухе, геоландшафтных и климатических условиях жизни; материальные - в товарах повседневного спроса, пищевых продуктах и др.;
- социальные – потребности в общении, социальном обслуживании, транспортном передвижении и др.;
- культурные - потребности в образовании, духовном развитии, освоении художественных ценностей и др.

Если с первичными потребностями человек рождается, и они могут давать о себе знать спонтанным состоянием организма, то социальные и культурные потребности во многом формируются культурной средой, тесно соотносятся с его разумом, социальным статусом, уровнем образования, общим развитием личности. В отличие от первичных запросов, которые более устойчивы в своих проявлениях, социокультурные потребности формируются только в социокультурной среде и по мере воспитания и взросления человека. Социокультурные потребности исключительно многообразны, сопровождают



человека в течение всей его сознательной жизни. Многие из них приобретают весьма пластичный характер, будучи зависимыми от общественных трансформаций новых условий жизни, уровня образования, социального окружения, моды и др.[54]

В досуге человек реализует все три указанных типа потребностей либо в тесном переплетении, либо в некоторой последовательности. Например, в туристическом путешествии человек одновременно испытывает нужду в физиологическом отдыхе (первичная потребность), общении (социальная), художественном развитии (культурная) и др.

Под содержанием досуговой деятельности подразумеваются:

- непосредственные переживания, впечатления и состояния, которые испытывает человек, включенный в конкретный вид досугового занятия и тем самым удовлетворяющий свои потребности;

- осмысление человеком воспринимаемой информации, художественных образов, общего культурного контекста, который в это время оказывается в фокусе его внимания;

- его оценки, которые возникают у него по поводу качества отдыха, а также услуг, если они ему оказываются в этом процессе.

Естественно, что в период досуга человек стремится испытать положительные эмоции, сосредоточиться на конструктивных мыслях, получить качественный сервис – словом, добиться тех состояний, которые связаны с рекреационным эффектом.

Другой фактор, позволяющий добиться желаемого содержания, связан с реализацией человеком на досуге своих устремлений, воплощения собственной жизненной позиции. Это направление досуга можно обозначить как обращение человека к любимому делу (хобби). Тот, кто не в состоянии реализовать себя на работе, кого угнетает однообразие повседневного существования, в свободное время стремится восстановить баланс между напряжением и рекреацией в любимом занятии, в котором можно проявить себя с наибольшей свободой и широтой. Занятия-хобби позволяют разным людям сохранять

чувство самоидентичности, ощущать состояние творческого подъема, самореализации.[55]

В силу глубокого погружения человека в предмет увлечения хобби наделено исключительно высоким рекреационным эффектом, хотя со стороны порой может показаться, что человек занят пустяками. Однако организаторы досуга давно поняли, что такие увлечения открывают для бизнеса поистине безграничные возможности. Изучив наиболее массовые виды самодеятельно-досуговых занятий, они предлагают на рынке услуги и товары, которые работают на потребительский спрос.

Укажем еще одну особенность содержательного досуга – восприятие произведений искусства. Люди обращаются к искусству по-разному – с неодинаковыми целями, затрачивая разный объем времени и т.п. Обычно человек проявляет интерес не к искусству в целом, а к некоторым его видам и жанрам, которые привлекают его в наибольшей степени.

В проведении досуга и освоении искусства особо важна роль средств массовой информации (СМИ). Технические каналы связи, а также разнообразная техника предоставляют многомиллионной аудитории почти неограниченные возможности знакомиться с искусством, получать художественные впечатления не только в домашних условиях, но и в различных ситуациях практически в любое время суток.

В современной экономике формируется обширная область производства, связанная с функционированием и обслуживанием указанных выше сфер и сегментов культуры - повседневных отношений людей, их досуговых занятий, системы образования, искусства, информации. Условно эту область так и обозначают - экономика культуры. Но следует помнить, что в этом случае речь идет не о всей масштабной культуре, выступающей историческим механизмом жизнедеятельности народа, а лишь о воспроизводстве некоторых ее областей и сегментов в системе экономического производства. Все эти области и сегменты приобретают огромное значение в национальной экономике и одновременно

стимулируют воспроизводство национальной культуры по ряду направлений, поддерживая тем самым ее целостное развитие в оперативном режиме.[56]

Таким образом, можно видеть, что назначение той части экономики, которая связана с культурой, досугом, информационными потоками, сводится к реализации функций, нацеленных на:

- инкультурацию и социализацию новых поколений;
- поддержание социальных связей и взаимодействий;
- потребности человека в рекреации и самореализации, преимущественно в свободное время;
- духовное развитие (эстетическое, нравственное, религиозное, интеллектуальное и др.) как всего общества, так и разных социальных групп, конкретных граждан.

В разных странах существуют многообразные и неодинаковые структурные звенья, из которых формируется культурно-досуговая сфера как часть экономики. Чаще всего в нее включены предприятия, выпускающие товары культурного назначения, учреждения культуры и организации, предоставляющие досуговые услуги, фирмы, создающие и транслирующие кино-, теле-, радиопродукцию, а также туристские организации, развлекательные центры и т.п.

Экономика и рыночные отношения способны выполнить немало конструктивных функций по отношению к развитию культуры и досуга. Так, в условиях рынка отрабатываются и удовлетворяются более многообразные и дифференцированные досуговые потребности, внедряется новая техника, развиваются более эффективные технологии социального и культурного обслуживания и др.[57]

Вместе с тем рыночные отношения в сфере культуры и досуга имеют свою специфику, так как они одновременно конфликтуют с сущностью культурного развития. Среди этих конфликтных аспектов есть те, которые связаны с воспитанием новых поколений, с духовным развитием личности, с творческой деятельностью в искусстве, с досугом, с долгосрочными целями и

познавательными задачами всего общества. Например, основные издержки рынка по отношению к воспитанию молодежи, искусству, досугу заключаются в его нацеленности прежде всего на прибыль, игнорировании сущности культурного развития человека, художественного творчества, национальной культуры как единого целого.

Рынок во многом остается антидемократичным, порождая социальную несправедливость, антидуховность, частично нейтрализуемые государством, общественными инициативами (благотворительностью, самодеятельным творчеством и др.). Поэтому сфера культуры и досуга весьма специфическая область экономической практики, требующая особого внимания, сглаживания противоречий, которые порождаются ее чрезмерной коммерциализацией.

В течение XX в. экономизация и коммерциализация сферы культуры возрастала во многих странах, что потребовало от общества новых политико-хозяйственных стратегий по отношению к ее развитию. В мире существуют как сходные приемы культурной политики, позволяющие сфере культуры и досуга успешно развиваться в рыночных отношениях (наличие законодательства о культуре и досуге, бюджетное финансирование, налоговые льготы и др.), так и особые традиции, механизмы, снижающие издержки коммерциализации культуры.

Многообразие форм культуры и ее присутствие в различных сферах человеческой деятельности формирует особую роль культуры и ее значимость в экономике и социальной жизни.

В социальной сфере, эффект от культурной деятельности отложен во времени и выражается, как указано в Федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» в «увеличении интеллектуального потенциала, изменении ценностных ориентиров и норм поведения индивидуумов, что в конечном итоге влечет за собой изменения в основах функционирования общества». [1]

Другой документ государственного уровня - государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» в качестве

стратегической роли культуры называет «духовно-нравственное основание развития личности и государства, единства российского общества» [2].

Хотя государство формулирует в качестве основной цели культуры вклад в духовное и творческое развитие индивидуумов, тем не менее, по мнению современных авторов, культура создает кроме социального, еще и существенный экономический эффект. Так, С.А. Черкасова считает, что сфера культуры: «имеет собственный экономический потенциал и вносит свой вклад в экономику страны, являясь привлекательной сферой для инвестиций, и при этом сама обладает инвестиционным потенциалом. Она имеет свои автономные рынки и создает рабочие места» [3]. Эффект влияния на социальную сферу автором тоже учитывается. Социальная среда, по мнению автора, обогащенная культурными событиями, позволяет улучшить жизнь индивидуумов, положительно влияя на их интеллектуальное и эмоциональное развитие.

Матецкая М.В., оценивая роль культуры, также выделяет ее значимость не только в сфере социальной, но и в сфере экономических преобразований, что представлено на рисунке 2.1 [4].

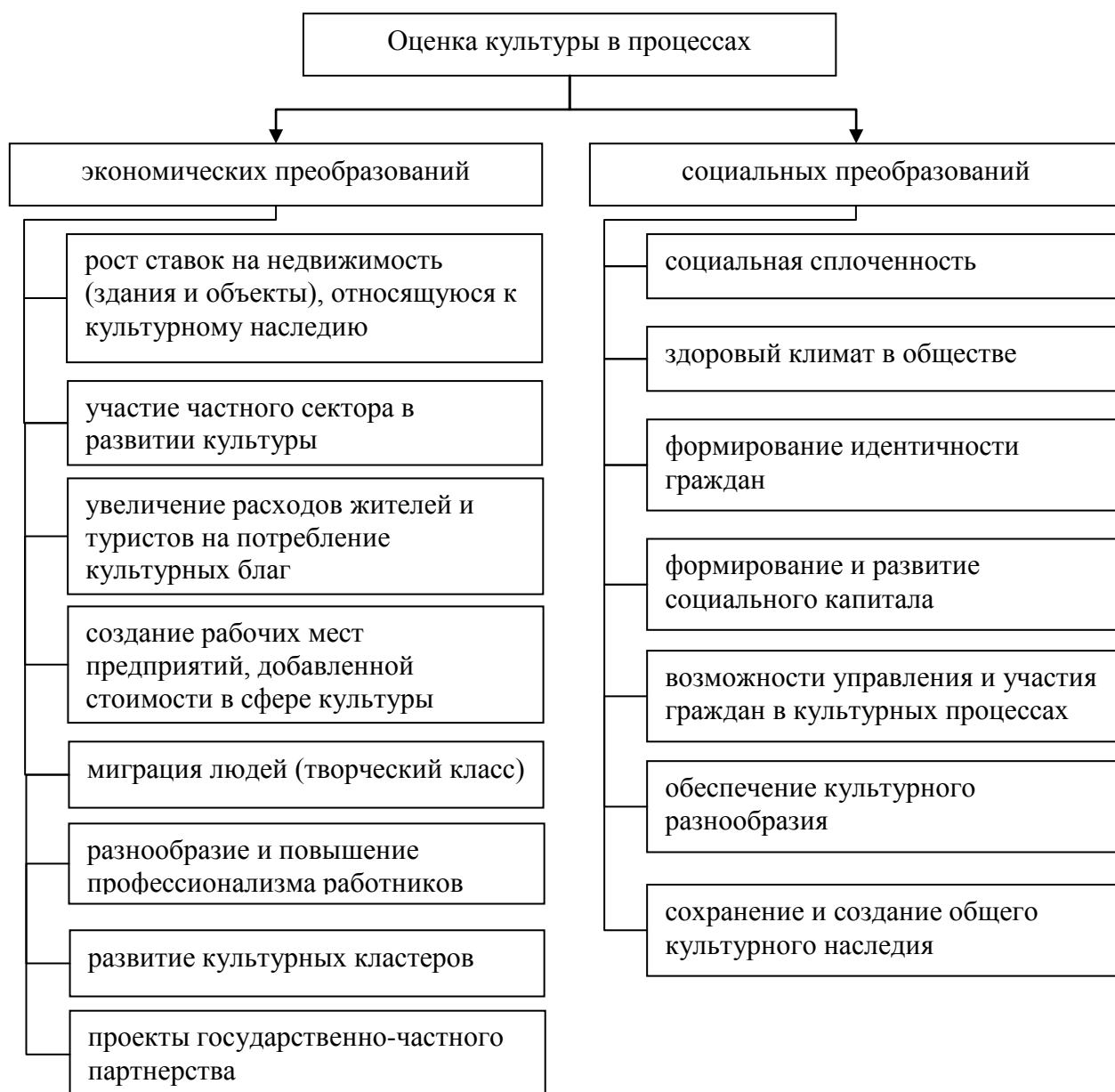


Рисунок 2.1 - Оценка культуры в процессах социально-экономических преобразований

Г.Л. Тульчинский и Е.Л. Шекова, определяя роль культуры в социально-экономической жизни общества, выделяют прямое и косвенное влияние сферы культуры, что показано на рисунке 2.2 [5].

<div>Экономика</div> <div>Социальная жизнь</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание новых рабочих мест;</li> <li>- инвестиционный потенциал;</li> <li>- налоговые и прочие отчисления в бюджет;</li> <li>- формирует инфраструктуру для развития других отраслей (туризм, общественное питание и т.д.);</li> <li>- формирование новых рынков услуг;</li> <li>- вклад в ВВП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация специальных событий, PR-акций, мероприятий по развитию персонала, по рекламе и стимулированию продаж как правило, предполагает сотрудничество с учреждениями культуры или иное использование форм культурной деятельности;</li> <li>- инфраструктура для проведения деловых встреч, а также организация иных форм корпоративных услуг: проведение праздников, библиотечное обслуживание и т.д.;</li> <li>- активная культурная жизнь – часть привлекательного имиджа территории;</li> <li>- повышение ценности окружающей среды</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- объединение и консолидация людей для развития общества в целом;</li> <li>- организация отдыха и досуга, социально-значимых видов деятельности;</li> <li>- духовное развитие личности;</li> <li>- раскрытие творческого потенциала;</li> <li>- укрепление социальных связей;</li> <li>- трансляция образов и идей, используемых потом в других сферах (реклама, образование и т.д.);</li> <li>- развитие и обогащение социальной жизни и моделей социального поведения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование для формирования привлекательного политического имиджа (путем участия в значимых событиях);</li> <li>- социальное партнерство;</li> <li>- преодоление стереотипов сознания и повышение способности общества к поиску и восприятию нового;</li> <li>- источник культурно-исторического наследия и творческих идей;</li> <li>- профилактика асоциального поведения;</li> <li>- влияние на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей</li> </ul>
	Прямой вклад	Косвенное влияние

Рисунок 2.2 – Влияние культуры на экономику и социальную жизнь  
(составлено по Г.Л. Тульчинскому и Е.Л. Шековой)

Показатели развития культуры и досуга включаются в некоторые интегральные показатели качества жизни населения страны и региона. Таким образом, культура играет значительную и существенную роль в социально-экономическом развитии любого общества.

В настоящее время, с повышением роли культуры, искусства и кинематографии в укреплении российского общества и патриотизма, можно констатировать рост внимания к данной сфере на государственном и муниципальном уровне. Прошедший, 2014 год был официально объявлен Годом культуры в России, 2015 год посвящен российской литературе. В

последние несколько лет принят ряд принципиальных законодательных актов, регулирующих инфраструктуру и эффективность деятельности организаций культуры. Так, например, федеральная целевая программа «Культура России (2012-2018 гг.)» в качестве важнейшего индикатора рассматривает «...создание условий для повышения качества и разнообразия услуг, предоставляемых в сфере культуры...» [1].

Российское государство, Конституцией заявленное как социальное, обязано гарантировать населению высокое качество жизни, включающее, в том числе, и качество культуры. Снижение качества услуг организаций культуры явилось предпосылкой смены принципов государственного регулирования в сфере культуры, которая на сегодняшний день характеризуется рядом тенденций:

1. Административная реформа в России. Концепция Административной реформы нацелена, прежде всего, на повышение способности исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления обеспечивать достижение конкретных результатов в экономике и социальной сфере, а также рост качества и доступности государственных и муниципальных услуг, на снижение издержек от неэффективности государственных закупок. В качестве показателей достижения целей реформы выступает степень удовлетворенности граждан качеством и доступностью государственных услуг, повышение которой было запланировано к 2008 г. до 50% и к 2010 г. - не менее чем до 70%. Основным инструментом исследования количества и доступности государственных услуг признано проведение социологических опросов.

2. Одобренные Правительством РФ основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций в Российской Федерации до 2015 года и план действий по их реализации в части сохранения и развития единого культурного и информационного пространства России содержат указания по разработке номенклатуры государственных и муниципальных услуг в области культуры и модельных стандартов инфраструктуры отрасли путем представления всеми



бюджетными организациями регулярных докладов о целях и результатах деятельности распорядителям бюджетных средств, что позволит обеспечить эффективное использование финансовых средств и контроль над качеством оказания услуг.

3. Передача полномочий и ответственности за решение вопросов развития социальной инфраструктуры в Российской Федерации на уровень муниципальных органов власти. Федеральным законом РФ № 131-ФЗ [6,63] Правительство РФ передало полномочия и ответственность за решение вопросов развития социальной инфраструктуры в Российской Федерации на уровень муниципальных органов власти. При этом Правительство и субъекты РФ осуществляют финансирование, научно-методическое обеспечение и контроль над деятельностью муниципалитетов по следующим вопросам:

- разработка и внедрение стандартов социально-культурных услуг, которые позволят повысить их качество, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей;

- оценка качества социально-культурных услуг, оказываемых муниципальными и государственными учреждениями. С учетом специфики данных услуг и проблем их стандартизации, основным показателем качества становится степень удовлетворенности потребителей.

- разработка и совершенствование методики оценки качества социально-культурных услуг;

- оценка эффективности деятельности органов муниципальной власти, необходимая, в том числе, и для оптимизации бюджетных расходов.

4. Оценка результативности деятельности органов исполнительной власти. Правительством РФ предусмотрены формы отчетности и перечень показателей эффективности предоставления услуг в социально-культурной сфере, регламентируемые Указом Президента [7], регулирующего процесс исполнения Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов

государственной власти субъектов Российской Федерации». В числе показателей фигурирует удовлетворенность населения качеством услуг социально-культурной сферы.

5. Смена организационно-правовых форм в сфере культуры. В настоящее время идет преобразование учреждений в новые организационно-правовые формы: бюджетные, автономные и казенные. Основное отличие одной формы организации от другой – в обязательствах по отношению к государству, а также правах собственности и режимах передачи и дальнейшего использования недвижимого и движимого имущества. По отношению к преобразованным организациям бюджетного сектора планируется перейти на принципы общественно-государственного управления, что включает обязательное формирование для них коллегиальных органов управления с участием общественности, введение общественного контроля над их деятельностью, а также обеспечение открытого доступа к целому ряду документов, характеризующих деятельность организации.

6. Переход от финансирования бюджетных учреждений к финансированию результатов их деятельности. Внедрение бюджетирования по результатам обеспечит прямую взаимосвязь ожидаемых конечных и непосредственных результатов их использования в соответствии с установленными приоритетами государственной политики, что позволит распорядителям и получателям бюджетных средств большей свободы в принятии решений, повысить ответственность распорядителей бюджетных средств за достижение поставленных целей путем внедрения системы мониторинга и оценки эффективности их деятельности, позволяющей отслеживать степень выполнения принятых обязательств, а также более эффективно стимулировать госслужащих, иных работников бюджетной системы, а также руководителей государственных органов и их подразделений по результатам деятельности и степени личного вклада в достижение таких результатов.

7. Переход от сметного к нормативно-подушевому финансированию обеспечивающему исполнение государственных обязательств, гарантированных Конституцией РФ. Основной целью внедрения НПФ является обеспечение определения объема бюджетных средств для организаций, предоставляющих в соответствии с государственным заданием государственные услуги, по единым методикам путем умножения нормативной стоимости единицы государственных услуг на количество предоставляемых услуг.

8. Переход от системы государственных заказов к государственным социальным заказам. Под государственным социальным заказом подразумевается совокупность размещаемых на конкурсной основе договоров между государственным заказчиком и поставщиком, по условиям которых заказчик обязуется оплачивать услуги, например, в сфере культуры, оказываемые населению на бесплатной основе. Отличием между этими двумя формами бюджетного финансирования является размещение задания на поставку услуг не на принудительной, а на договорной основе. Договор на выполнение государственного заказа должен заключаться на конкурсной основе в условиях конкуренции за доступ к бюджетным ресурсам между государственными и частными организациями, оказывающими однородные услуги. Потребитель услуг организаций культуры, являясь третьим лицом в договоре госзаказа, может самостоятельно выбирать производителя услуг.

9. На уровне субъекта РФ Администрация Красноярского края разработала методику оценки деятельности организаций социально-культурной сферы и регламент мониторинга [8] удовлетворенности населения направленный на систематический регулярный учет и анализ информации о потребностях и структуре спроса населения на социально-культурные услуги, а также об удовлетворенности качеством и доступностью предоставляемых услуг.

Трансформационные процессы в сфере культуры в современных условиях характеризуются ростом количества и разнообразия организаций,

предоставляющих услуги, связанные с досугом и развлечением потребителей, вследствие чего усиливается конкурентное давление на организации культуры, которые долгое время были исключены из рыночных отношений.[64]

В настоящее время организации культуры перешли из идеологической сферы в сферу досуга населения. Результаты полевых исследований показывают, что большинство потребителей определяют цели посещения организаций культуры как отдых и развлечение, распределение целей показано на рисунке 2.3.

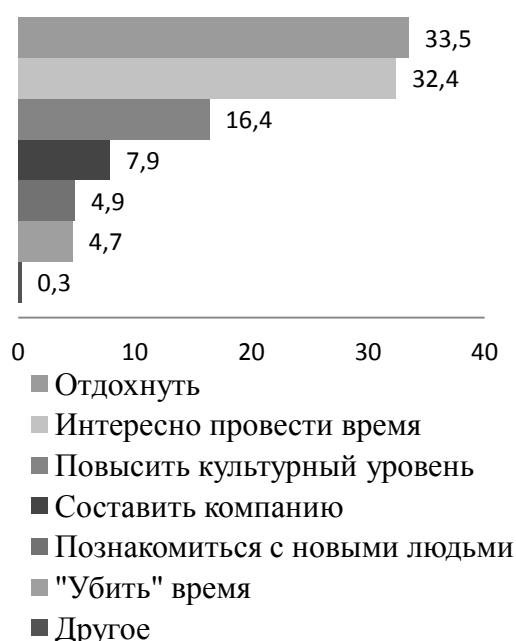


Рисунок 2.3 – Цели посещения организаций культуры, %

С появлением новых форм и ростом количества организаций, предоставляющих услуги по проведению досуга населения, усилилось конкурентное давление на организации культуры. Из таблицы 2.1 видно, как изменилось соотношение бюджетных и частных организаций в сфере культуры за последние 10 лет.

Таблица 2.1 – Динамика состава организаций культуры г. Красноярска

Год	Количество организаций культуры Красноярска	
	бюджетные	частные
2003	85	21
2013	57	48
В том числе:	бюджетные	частные
Театры	14	9
Музеи	17	13
Кинотеатры	1	11
Цирки	1	0
Библиотеки	6	2
Зоопарки	1	1
Дома/дворцы культуры	15	2
Парки культуры и отдыха, аттракционов	2	10

За последние годы в Красноярске появилось много организаций нового формата, предлагающих модные, актуальные развлечения, пришедшие к нам из-за рубежа. Среди новых форм организаций досуга очевидно преобладают частные организации, это можно увидеть в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Современные формы организаций досуга г. Красноярска

2015 г.	Количество организаций досуга г. Красноярска	
	бюджетные	частные
Организация и проведение квестов	0	19
Научно-развлекательные центры	0	3
Киноаттракционы	0	8
Ночные клубы	0	26
Антикафе	0	3
Культурно-досуговые центры	6	21
Организация театрально-концертных мероприятий	2	15

Доля потребления услуг организаций культуры в структуре досуговых предпочтений населения г. Красноярска по данным полевых исследований сокращается. На рисунке 2.4 видно, как возрос интерес к концертам, при этом организацией концертов сейчас активно занимаются тоже частные организации.

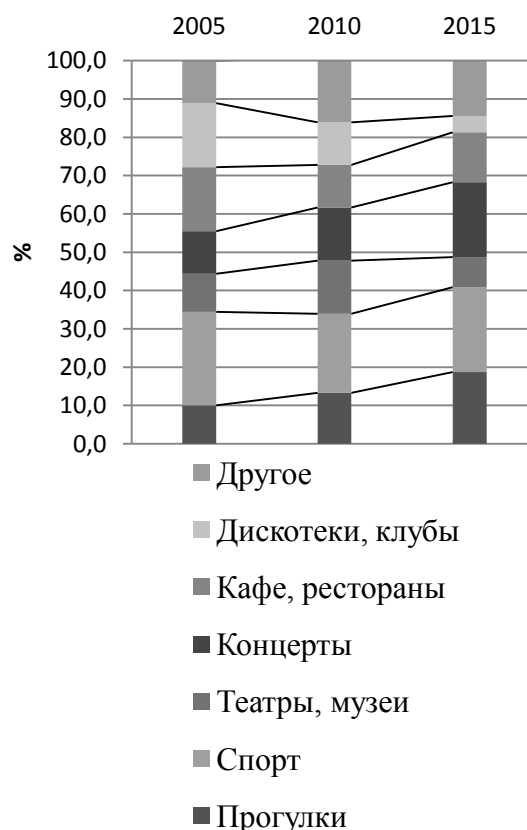


Рисунок 2.4 – Динамика доли культурного времяпровождения в структуре внедомашнего досуга населения г. Красноярск

Несмотря на то, что расходы федерального бюджета на культуру и кинематографию в 2013 году сократились на 2,5 процента по сравнению с предыдущим годом - с 90,9 до 88,6 миллиардов рублей (по документам исполнения бюджета, опубликованного на сайте Минфина), в 2014 году на культуру и кино было потрачено 87,5 миллиарда рублей, а в 2015 году - 90,8 миллиарда.

Краевой бюджет сферы культуры и кинематографии в абсолютных цифрах имеет перспективу снижения, о чем свидетельствует статистика за последние 5 лет, что показано на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Доля расходов на культуру и кинематографию в бюджете Красноярского края

Тем не менее, по таблице 2.3 видно, что доля отчислений в относительных показателях постепенно возрастает.

Таблица 2.3 - Доля отчислений на культуру и кинематографию в бюджете Красноярского края

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Доля отчислений	0,035	0,034	0,036	0,041	0,046

Согласно постановлению № 747 Администрации города Красноярска от 14 ноября 2013 года утверждена программа «Развитие культуры в городе Красноярске» на 2014 год и плановый период 2015-2016 годов. Реализация Программы, по мнению ее разработчиков, позволит повысить доступность, качество и обеспечить многообразие культурных услуг города.

В числе целевых индикаторов и показателей муниципальной программы, которые представлены в таблице 2.4, среди прочих предусмотрена и удовлетворенность населения качеством услуг в процентах, тем не менее, в программе не содержится ни определения уровня удовлетворенности, ни

методики его расчета. Также не обосновано повышение на 2 % уровня удовлетворенности в 2015 году, и непонятно, почему в 2016 году такая динамика не предусматривается.

Таблица 2.4 - Целевые индикаторы и показатели муниципальной программы с расшифровкой плановых значений по годам

Наименование индикатора	Значение		
	2014	2015	2016
доля населения, участвующего в платных культурно-досуговых мероприятиях, организованных муниципальными учреждениями культуры, %	92,4	99,8	105,0
количество экземпляров новых изданий, поступивших в фонды общедоступных библиотек, в расчете на 1000 жителей, экз.	75,0	81,0	81,0
удовлетворенность населения качеством предоставляемых услуг в сфере культуры, %	95,0	97,0	97,0
доля учащихся 7-15 лет, обучающихся в муниципальных детских школах искусств, музыкальных и художественных школах, %	11,34	12,01	12,01

Из ранее принятого в рамках мер по совершенствованию системы муниципального управления указа губернатора Красноярского края, регламентирующего порядок организации и проведения независимых опросов населения в городских округах и муниципальных районах Красноярского края, удалось выяснить, что показатель удовлетворенности рассчитывается как процент от числа опрошенных, утвердительно ответивших на вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством культурного обслуживания)?». По нашему мнению, данный показатель не отражает ни уровня удовлетворенности населения качеством услуг, ни удовлетворенности видами услуг различных организаций культуры, ни элементов этого качества. Кроме того, столь ограниченный показатель не позволяет разработать рекомендации по повышению качества услуг организаций культуры, что противоречит сущности оценки качества как инструмента контроля.



Анализ программ поддержки сферы культуры на различных уровнях госуправления позволил выявить проблему исполнения данных актов вследствие отсутствия методологической базы для оценки эффективности деятельности организаций культуры. В рамках контроля качества услуг организаций культуры, муниципалитетам необходимо сформировать стандарты качества услуг как базу сравнения и оценивания.

## **2.2 Анализ результатов деятельности организации и возможностей ее развития на отраслевом рынке**

В данной работе будет рассмотрена компания ООО «СПД». Бренд ООО «СПД» существует с декабря 2010 года. Тогда он представлял собой детский центр площадью 800 кв. м., отличавшийся особой атмосферой праздника для детей, в котором находились батуты, игровые аппараты и лабиринт. В 2012 году возникла идея создания страны профессий для детей, где дети могли бы понять, как устроен мир взрослых. В декабре 2012 года эту идею начали воплощать в жизнь. 23 марта 2014 г. страна профессий для детей Dreamland начала работу, а площадь помещения уже составляла 4500 кв. м.

В центре большая развлекательная территория: трехярусный лабиринт, корабль «Санта Мария», лазерный пейнтбол, 5-DL кинотеатр, Laser Land. А так же зона для малышей: горки, батут, сухой бассейн и мягкие аттракционы. Самое ценностное предложение – это страна профессий, где можно полностью погрузиться в какую-нибудь из профессий (шахтер, ювелир, врач, полицейский, автоинспектор и другие). По мимо этого проходит обучение детей прочим полезным вещам, которые понадобятся при жизни (как оказать первую медицинскую помощь, какие бывают валюты, как определить рост человека по следу и т.д.). Так же в центре есть кафе с огромным выбором горячих, безалкогольных напитков, кондитерских изделий.

Данный проект предполагает организацию по оказанию услуг развлечений для детей в Красноярске в ТРЦ «Изумрудный город».

Виды услуг в ООО «СПД» представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Виды услуг ООО «СПД»

Размеры в руб.	
Услуга	Стоимость
Входной билет на <u>площадку для малышей</u> : горки, батут, сухой бассейн, двухъярусный лабиринт и мягкие аттракционы <i>Без ограничения по времени!</i>	249 рублей - будни до 13.00 399 рублей - будни 499 рублей - выходные
Карта ДРЦ "Dreamland"	25
Открытка "Приглашение на День рождения"	19
Лазерный пейнтбол (1 гейм, 1 человек, 10 минут)	150
Командные игры (2 гейма, 8-10 человек)	1500
Командные игры (3 гейма, 8-10 человек)	2600
5D-кинотеатр ( 1 сеанс, 1 человек) 5D-кинотеатр Dreamland совмещает в себе технологию объемного 3D-кино с движением в пространстве и комбинацией спецэффектов, создающими эффект полного присутствия в сюжете фильма. Движущаяся платформа, ощущение ветра, водных брызг, световые вспышки, эффекты «мышинных хвостов», мощная акустика создают иллюзию реальности происходящего на экране. В каталоге более 20 отличных фильмов для детей разного возраста.	165,-
Игровые аппараты (20 различных игровых аппаратов: файтинги, шутеры, симуляторы, гонки, в том числе популярная "The Fast and the Furious", весёлый симулятор катания на водном скутере "AquaJet", аэрошхее, в том числе аэрошхеей для малышей)	От 57 до 97 рублей
Праздничная поздравительная программа (1 персонаж по выбору, 30 мин., от 5 до 10 детей)	1800
Праздничная поздравительная программа (1 персонаж по выбору, 15 мин., от 5 до 10 детей)	1000
Входной билет в Страну профессий, трехъярусный лабиринт, воздушные пушки, корабль Санта Мария <i>Без ограничения по времени! (Детям от 5 лет)</i>	549 рублей - будни 699 рублей - выходные
Лазерная пещера LazerLand (1 гейм, 1 человек) Пакет из 5 игр Пакет из 10 игр Лазерный лабиринт - уникальная полоса препятствий, которая позволяет ощутить себя настоящим киногероем, пробирающимся к заветной цели - сокровищу или шедевру искусства через сетку лазерных лучей. Нужно всего лишь за отведенное время пройти все лучи, не задев ни одного из них. Лазерный лабиринт придется по душе не только детям, но и взрослым.	150 1500 2600
Праздничная поздравительная программа с погружением в профессию (1 персонаж по выбору, 30 мин., от 5 до 10 детей)	2000
Праздничная поздравительная программа на главной сцене (1 персонаж по выбору, 30 мин., от 5 до 10 детей)	2300
Праздничная поздравительная программа для малышей от 1 года до 4 лет(1 персонаж по выбору, 15 мин., от 5 до 10 детей)	1500
Дисотека в LazerLand	1500

Для того, чтобы проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности предприятия, мы сравнили показатели за декабрь 2015 и декабрь 2016 гг. и занесли данные в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СПД» за декабрь 2015 и декабрь 2016 гг.

Показатели	Ед. Изм.	Декабрь 2015	Декабрь 2016	Абсолютное отклонение (ст.4-ст.3)	Темп роста, % (ст.4/ст.3*100%)	Темп прироста, % (ст.6 – 100)
1. Объем реализации	Тыс.Руб.	2500,00	2617,00	117,00	104,68	4,68
2. Выручка (без НДС)	Тыс. Руб.	2500,00	2617,00	117,00	104,68	4,68
3. Себестоимость (расходы по приобретению и реализации)	тыс. руб.	2085,00	2374,00	289,00	113,86	19,86
4. Прибыль от реализации (стр.2 – стр.3)	Тыс.Руб.	415,00	243,00	-172,00	58,55	-41,45
5. Налог на прибыль (стр.4*20%)	Тыс.руб.	83,00	48,60	-41,28	58,55	-41,45
6. Прибыль после налогообложения (чистая прибыль) (стр.4 – стр.5)	Тыс. Руб.	332,00	194,40	-130,72	58,55	-41,45
7. Численность рабочих	чел.	20	35	15	175	75,00
8. Выручка на 1 рабочего (стр.2/стр.7)	тыс. руб.	125,00	74,78	-50,22	1,05	-98,95
9. Затраты на 1 рубль объема реализации (стр.3/стр.1)	руб.	0,84	0,91	0,07	-	-
10. Рентабельность: общая (прибыль/выручка)	%	0,14	0,08		-	-

Анализ показателей таблицы отображает, что за рассматриваемые периоды выручка от реализации увеличилась на 117,00 т. руб. или на 4,68%. При этом чистая прибыль уменьшилась на 172,00 т. руб за счёт того, что увеличилась себестоимость услуг.

Итак, сравним бухгалтерский баланс предприятия за период 2015-2016 гг. (Приложение А).

Рассчитаем группы финансовых коэффициентов для оценки состояния компании. Ликвидность - это способность отдельных видов имущественных ценностей обращаться в денежную форму без потерь своей балансовой стоимости. Коэффициенты ликвидности сведены в таблицу 2.7. Высокие значения коэффициентов ликвидности говорят о том, что объем оборотных средств компании значительно превышает размер ее обязательств. В 2015 году все коэффициенты повысились ввиду того, что оборотные активы выросли на 40%, а размер краткосрочных обязательств снизился на 20% (по данным баланса). Особенно сильно это отразилось на коэффициенте абсолютной ликвидности, который вырос более чем в 2,3 раза.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена имеющимися денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями [21].

Таблица 2.7 - Показатели ликвидности.

Показатель	Расчет	2015	2016	Отклонение
Коэффициент быстрой (промежуточно й) ликвидности (Кбл)	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства	4.12	11.13	170.2%
Коэффициент текущей (общей) ликвидности (Ктл)	Общая сумма ликвидных оборотных средств / Краткосрочные обязательства (Краткосрочные кредиты и займы + Кредиторская задолженность)	7.01	12.26	74.9%
Чистые оборотные активы (капитал) (Чоа)	Общая сумма ликвидных оборотных средств – Краткосрочные обязательств	306868.5	458522.1	49.4%
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	Наиболее ликвидные активы/ Краткосрочные обязательства	2.85	9.68	239.5%

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, каковы возможности предприятия погасить краткосрочные обязательства имеющимися денежными средствами, финансовыми вложениями и привлечением для ее погашения дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует, в какой степени все краткосрочные обязательства обеспечены оборотными активами.

За рассматриваемый период чистый оборотный капитал компании вырос на 49,4%. Чистые оборотные активы (капитал) необходимы для поддержания финансовой устойчивости организации, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что организация не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем. Наличие рабочего капитала служит для инвесторов и кредиторов положительным индикатором к вложению средств в организацию. Рост этого показателя является положительной тенденцией.

Показатели финансовой устойчивости предприятия характеризуют структуру используемого предприятием капитала с позиции его платежеспособности и финансовой стабильности развития. Эти показатели позволяют оценить степень защищенности инвесторов и кредиторов, так как отражают способность предприятия погасить долгосрочные обязательства. Расчет показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент	Формула расчета	Рекомендуемое значение	2015	2016	Отклонение
Коэффициент капитализации (Кк)	Заемный капитал / Собственный капитал	менее 1,5	0.07	0.05	-23.9%
Коэффициент финансовой независимости (Кнезав)	Собственный капитал / Валюта баланса	0,4-0,6	0.93	0.95	1.6%
Коэффициент финансирования (Кфз)	Собственный капитал / Заемный капитал	не менее 0.7	14.19	18.65	31.5%

Значение коэффициента финансовой независимости в 2016 году составило 0,95, что говорит о то, что 95% активов предприятия сформированы за счет собственного капитала. Это свидетельствует о высокой финансовой независимости компании и возможности для проведения независимой финансовой политики.

Коэффициент капитализации (коэффициент соотношения заемных и собственных средств) показывает, каких средств у предприятия больше — заемных или собственных. Низкое значение показателя говорит о превышении собственных средств, а его уменьшение в 2016 году на 23,9% показывает еще большее увеличение этой разницы. Коэффициенты 0,05 и 0,07 в 2015 и 2016 годах соответственно означают, что на 1 рубль собственного капитала предприятие привлекало от 5 до 7 копеек заемного капитала, то есть кредиторы практически не участвуют в финансировании предприятия. Зависимость данного предприятия от внешних источников мала.

Об интенсивности использования ресурсов предприятия, способности получать доходы и прибыль судят по показателям рентабельности. Данные показатели, представленные в таблице 2.9, отражают как финансовое положение предприятия, так и эффективность управления хозяйственной деятельностью, имеющимися активами и вложенным собственниками капиталом.

Таблица 2.9 – Показатели рентабельности

Коэффициент	Формула расчета	2015	2016	Отклонение, %
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка от продаж	24.7%	20.7%	-16.2%
Чистая рентабельность	Чистая прибыль / Выручка от продаж	15.8%	26.3%	66.8%
Экономическая рентабельность	Чистая прибыль / Средняя стоимость активов	9.2%	12.9%	40.8%
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя стоимость собственного капитала	9.8%	13.6%	38.6%

Рентабельность продаж отражает удельный вес прибыли в каждом рубле выручки от продажи. В 2016 году этот показатель снизился на 16,2% из-за роста коммерческих расходов (таблица 2.6) и составил 20,7%. Нормированных значений для показателей рентабельности не существует, они определяются исходя из рыночной ситуации и сравнения с аналогичными компаниями, руководство компании самостоятельно устанавливает целевые значения рентабельности для своего бизнеса.

Рентабельность чистой прибыли, экономическая рентабельность и рентабельность собственного капитала в 2016 выросли, что говорит о росте эффективности деятельности компании.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что финансовое состояние компании является стабильным, т.к. большинство финансовых коэффициентов находятся в допустимых диапазонах. В 2016 году наблюдалось снижение объемов продаж и выручки компании, однако чистая прибыль по итогам года увеличилась за счет снижения некоторых статей расходов и роста прочих доходов компании.

### 2.3 Анализ бизнес-процессов в ООО «СПД»

Для анализа бизнес-процессов ООО «СПД» рассмотрим иерархию персонала на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 - Дерево персонала

Далее рассмотрим основные обязанности всех сотрудников в ООО «СПД» в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - обязанности сотрудников

Должность	Обязанности
Заместитель директора	- ценообразование; - контроль персонала; - закупка реквизита; -оптимизация затрат; - премирование и депремирование; -контроль ведение учета расходования и поступления средств, использования товарно-материальных ценностей; -делегирование и поручение решения определенных вопросов другим должностным лицам.
Арт-директор	-разработка новых программ и обучение персонала; -копирайтинг.
Бухгалтер	-бухгалтерская отчетность; -начисление заработной платы.
Маркетолог	-поиск партнеров; -продвижение рекламных услуг; -копирайтинг.
Дизайнер	-разработка макетов(услуг, программ); -полиграфия.
Сис. Администратор	-контроль и сопровождение ПО -внедрение инновационных технологий; -ремонт игровых аппаратов.
Администратор	-работа с клиентской базой; -продажа услуг; -консультация; -продажа пакетов ДР
Руководитель отдела продаж	-разработка пакета услуг, коммерческие предложения; -активные продажи; -работа с клиентской базой и ее пополнение; -работа с корпоративными клиентами.
Специалист по пожарной безопасности	-контроль пожарной системы; -обучение персонала по пожарной безопасности.
Куратор	-контроль персонала на площадке; -распределение нагрузки; -консультация клиентов.
Аниматор	-проведение программ и профессий; -контроль игровой площадки; -консультация клиентов; -сопровождение досуга.
Тьютор	-контроль игровой площадки; -консультация клиентов; -сопровождение досуга.



Исходя из таблицы 2.10 можно сделать выводы, что в предприятии идет большая нагрузка на заместителя директора, т.к. у него слишком много обязанностей, а осуществление контроля персонала идет не эффективно из-за большой нагрузки, следует добавить новую должность – менеджер по персоналу, что бы он забрал часть нагрузки по управлению персоналом – это повлечет за собой эффективную работу сотрудников, а следовательно и повышение прибыли. Так же нет особого контроля за бизнес-процессами персонала в связи с тем, что нет программы по управлению бизнес-процессами – это на много понижает работоспособность персонала.

Далее разберем бизнес-процесс приобретения услуги с помощью рисунка 2.7.

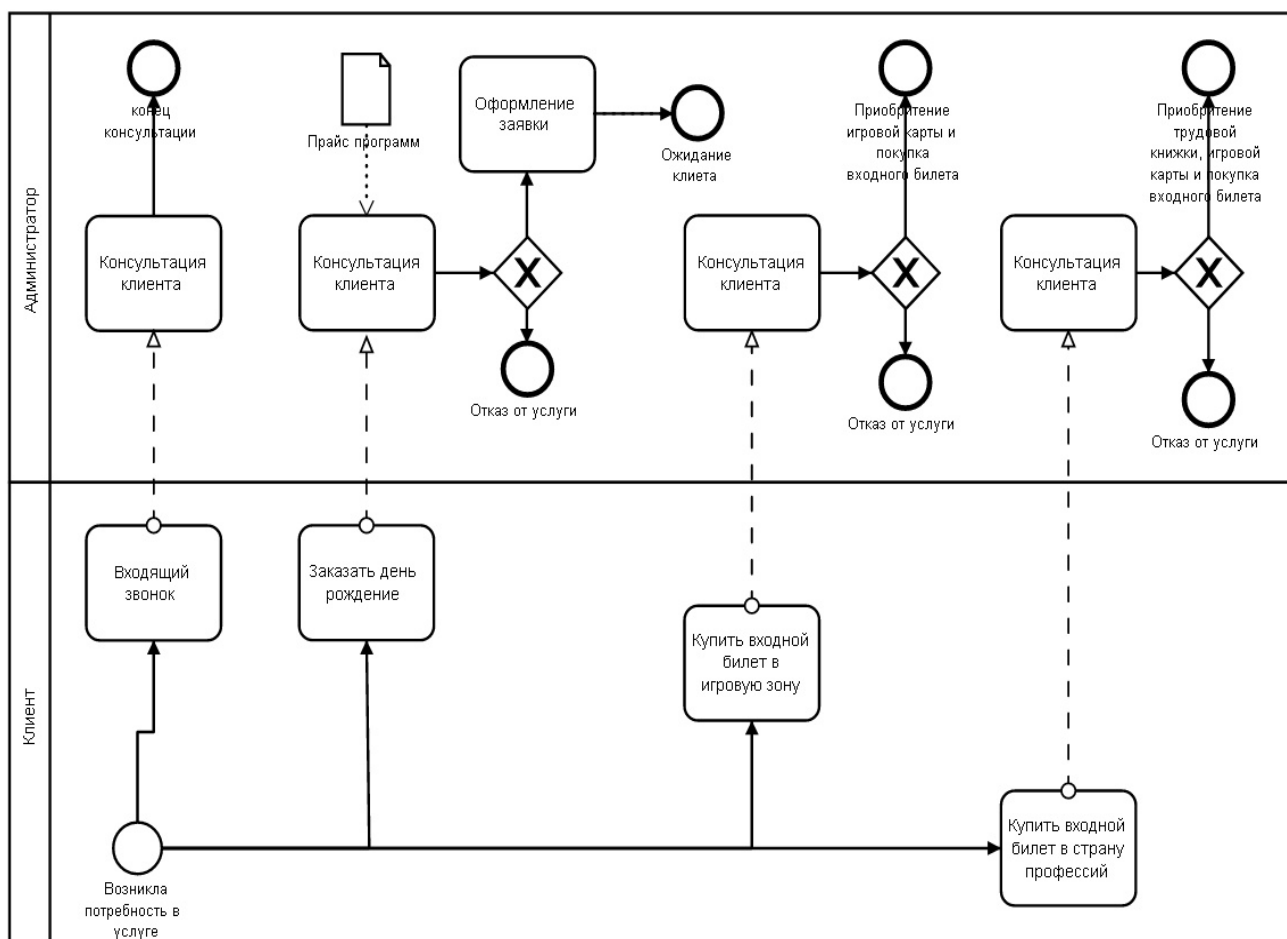


Рисунок 2.7 - Бизнес-процесс приобретение услуги.

Проанализировав этот бизнес-процесс можно сделать вывод, что ООО «СПД» нуждается в создании сайта, что б клиенты могли заказывать через него

дни рождения, могли проконсультироваться по волнующим их вопросам и просто ознакомиться с прайсом всех предоставляемых услуг. Это на много облегчит работу администраторов и повысит посещаемость.

Далее хотелось бы выделить, что посещаемость страны профессий для детей в ООО «СПД» стала не актуальным на данное время, она снизилась на 40% по сравнению с 2015 годом и продолжает снижаться, это хорошо отражается на прибыли предприятия (таблица 2.6), что грозит его банкротству. Так же появилась масса новых конкурентов в сфере развлечения для детей, что так же пагубно влияет для развития ООО «СПД». Следует принять не медленные меры, придумать новую концепцию за место профессий – квест-миссии, что бы хорошо держаться на рынке развлекательных услуг. Для устранения обозначенных проблем необходимо разработать проект реинжиниринг бизнес-процессов.

### **3 Социально-экономическая оценка проекта реинжиниринга бизнес-процессов и разработка мероприятий по его дальнейшей реализации**

#### **3.1 Инициация и разработка концепции проекта**

Реинжиниринг бизнес-процессов — это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше.[32]

Этот проект актуален в данное время, так как реинжиниринг, бизнес-процессов – обязательный раздел любого крупномасштабного проекта изменений, разрабатываемого компанией.

В рамках данного проекта будет рассмотрена возможность организации реинжиниринга бизнес-процессов для ООО «СПД».

Данный проект разрабатывается для повышения конкурентоспособности, посредством реинжиниринга.

Рассмотрим устав проекта.

Таблица 3.1 - Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Разработка и управление проектом реинжиниринга бизнес-процессов
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	С 01.06.2017 по 01.09.2017 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	510 000 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя среда ООО «СПД»
Инициатор и руководитель проекта	Генеральный директор
Другие/ключевые участники проекта	Внешний консультант

Причины возникновения проекта: в связи с ростом детских развлекательных центров и предоставляемых услуг, появилась необходимость в повышении конкурентоспособности, а так же закрепиться в лидерах среди конкурентов по предлагаемой услуге в городе Красноярск. Данный проект предполагает реинжиниринг бизнес-процессов в ООО «СПД».

Цель проекта: главной целью является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей при многократном снижении затрат всех видов, а также повышение конкурентоспособности.

Сущность проекта: в рамках данного проекта будет рассмотрена возможность организации реинжиниринга для предприятия.

Отношения между участниками проекта: отношения между участниками проекта регулируются контрактами, договорами о сотрудничестве, оказании услуг, и договором подряда, заключенными в соответствии с Гражданским кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами.

Возможное отклонение по срокам: сроки для отдаленных событий проекта будет приводится укрупнено, в виду изменчивости внешней среды, а также вероятностного характера некоторых путей проекта.

Таблица 3.2 - Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата
Формирование желаемого образа фирмы	Июнь 2017 года
Создание модели реального бизнеса фирмы	Июнь 2017 года
Разработка модели нового бизнеса	Июль 2017 года
Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы	Август 2017 года

Таблица 3.3 - Назначение руководителя проекта

Должность	Фамилия, инициалы
Заместитель директора	Сидорова Е.А.

Далее рассмотрим всех участников проекта. Среди участников выделим наиболее значимые роли, в проекте которые задействованы на различных фазах жизненного цикла.

1. Заказчик – будущий владелец и пользователь результатами проекта. Он определяет основные требования к проекту. В данном случае заказчиком является общество с ограниченной ответственностью «СПД», которое будет создаваться специально для реализации данного проекта. Заказчик передает информацию о сути проекта и желаемых результатах.

2. Инициатор проекта – в данной роли также выступает ООО «СПД», В лице генерального директора. Он формирует замысел проекта и обосновывает необходимость и целесообразность реализации.
3. Менеджер проекта – выступает ген. директор. Он контролирует выполнение всех работ, согласовывает формы всех документов, а также проходит через контрольные точки проекта.
4. Начальник отдела – отвечает за реализацию проекта на стадиях исполнения и контроля, то есть следит за работой других участников проекта и стремится к достижению результатов согласно плану.
5. Инвесторы – в роли инвесторов выступают кредитные организации, а также другие внешние пользователи, нацеленные на развитие предприятия. Средства привлекаются на фазе планирования и обеспечиваются кредитным договором или инвестиционным договором.
6. Поставщик реквизита - ООО «Котильон». Активно принимает участие на фазах от планирования до контроля. Отношения регулируются подписанным контрактом.
7. Поставщик костюмов - ООО «Престиж». Активно принимает участие на фазах от планирования до контроля. Отношения регулируются подписанным контрактом.
8. Арт-директор – прописывает новые сценарии.
9. Арендодатель новых площадей – предоставляет помещение для расширения, отношения регулируются договором аренды нежилых помещений.
10. Помощник арт-директора – помогает в создании новых сценариев.
11. Сметчики – занимаются расчётной частью при составлении проектно-сметной документации, а также расчета сметы, связанной с СМР, роль сметчика выполняет руководитель отдела продаж.
12. Бухгалтер – является непосредственным участником от заказчика, подтверждает и согласовывает затратную часть проекта в виде подписанных контрактов и договоров, стоимостную смету проекта, а также вливание в

проект из внешней среды – кредита. Отношения на основании трудового договора.

13. Конкуренты – не являются прямыми участниками проекта, однако, заинтересованы в результатах проекта, чтобы быть готовыми к возможным изменениям на рынке.

14. Потребители – аналогично с конкурентами, заинтересованы в появлении новых видов продукции в целях удовлетворения своих потребностей.

Описав всех возможных участников, в рамках этого раздела приведем анализ заинтересованных сторон проекта. При этом будем использовать нумерацию, указанную выше.

Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод систематического сбора и анализа количественной и качественной информации с целью определения того, чьи интересы необходимо учитывать в течение проекта. В ходе анализа определяются интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон, которые связываются с целью проекта. Данный фрагмент в методологии проектного управления внедрен PMI PMBOK 5 редакции.[33]

Для этого анализа воспользуемся матрицами: власть/интересы, власть/влияние, влияние/воздействие. Под властью в данном случае понимается уровень полномочий, под интересом - уровень заинтересованности в результатах проекта, под влиянием - уровень участия в проекте, под воздействием - уровень способности вносить изменения в планирование и реализацию проекта.

Начнем с матрицы власть/интерес, которая представлена на рисунке 3.1.

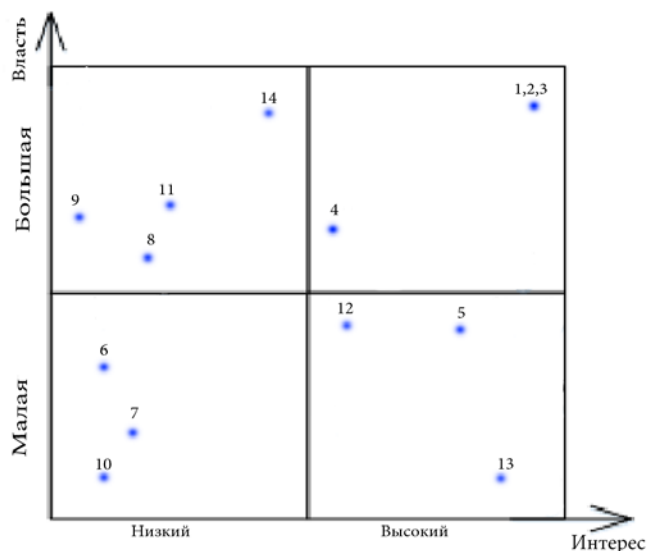


Рисунок 3.1 – Матрица власть/интерес по проекту

Из нее видно расположение различных участников на секторах активно участвующие в проекте и заинтересованные в нем, а также обладающие властью в правом верхнем секторе, такие как заказчик в лице предприятия, а также генеральный директор и начальник отдела. Правый нижний сектор нацелен на информировании участников о делах проекта и их поддержание – это бухгалтер проекта, конкуренты и инвесторы. Для верхнего левого сектора необходимо использовать стратегию удовлетворения их требований, в их числе – потребители, арендодатель и т.д. И последний нижний левый сектор – необходимо наблюдать за ними, к ним относятся – поставщики, а также помощник арт-директора.

Рассмотрим другие варианты матрицы для анализа заинтересованных лиц. Поэтому рассмотрим следующую матрицу власть/влияние на рисунке 3.2.

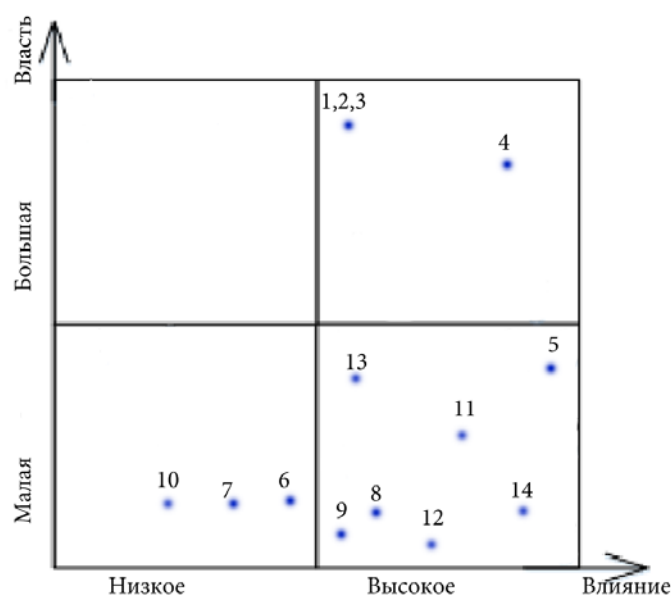


Рисунок 3.2 – матрица «Власть/влияние» по проекту

Так как степень власти остается на том же уровне, то передвижение проходит по оси влияния. В правом верхнем секторе, кроме заказчика располагается начальник производства. В правом нижнем остались заинтересованные стороны, а также перенеслись все из левого верхнего сектора, которые были в прошлой матрице, но с корректировками по горизонтали. И последний нижний левый сектор оставил тех же заинтересованных сторон что и в прошлой матрице.

Последняя матрица для анализа матрицы влияние/воздействие на рисунке 3.3.



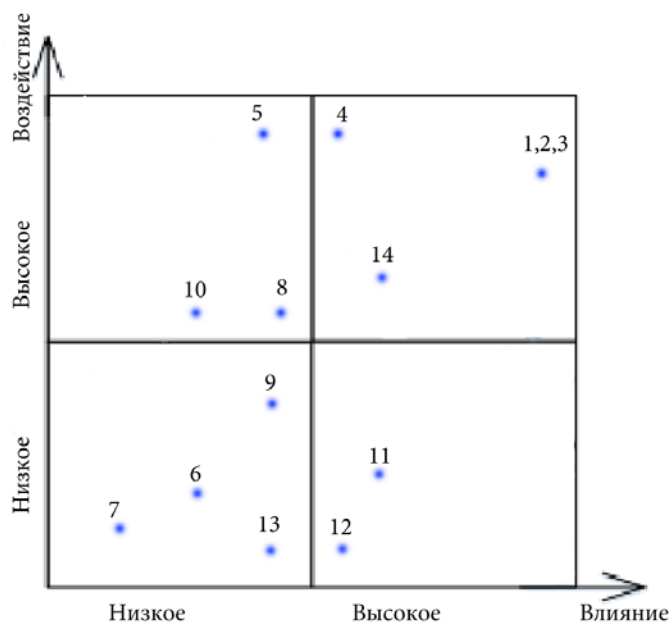


Рисунок 3.3 – матрица «Влияние/воздействие» по проекту

В данной матрице в отличие от предыдущего изменения проходят с позиции воздействия, то есть возможности вносить изменения в проект при планировании и реализации. В правом верхнем располагаются основные участники, занимающиеся планированием – заказчик, генеральный директор, начальник производства и потребители влияющие своим спросом. В правом нижнем секторе расположились те, кто принимают активное участие, но при этом не вносят значительных коррективов – бухгалтер. В верхний левый сектор вошли те, кто не значительно вовлечен в проект, но может влиять на планирование проекта – арт-директор и помощник арт-директора. И последний нижний левый сектор, имеющий наибольшее количество участников представляет собой участников, незначительно участвующих в проекте с малой степенью воздействия на планирования/реализацию проекта – арендодатель, поставщики и конкуренты.

Проведя анализ заинтересованных сторон с помощью данных матриц, воспользуемся последним методом анализа, также обозначенный в РМВОК, а именно – модель особенностей.

Модель особенностей (salience model), описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно).[33] Представляется в виде пересечений 3-х кругов, в которых располагаются заинтересованные стороны. Данная модель для рассматриваемого проекта представлена на рисунке 3.4.

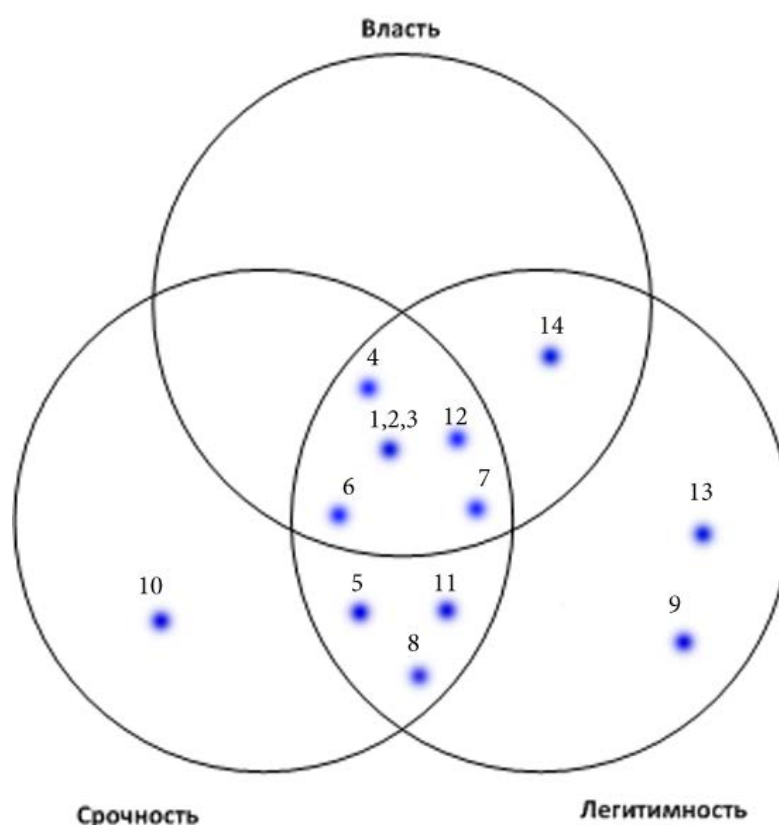


Рисунок 3.4 – модель особенностей по проекту

Срочность – требующий сектор, необходимость немедленного внимания (в который входит только помощник арт-директора), легитимность – дискретный сектор, вовлечение при реализации определенных операций (состоит из таких лиц – конкуренты, арендодатель площадей) и власть – спящий сектор, принимает участие до момента востребования или достижения определенных условий проекта (в явном виде отсутствует). На пересечении власти и легитимности располагаются доминирующие заинтересованные

стороны (потребители), пересечение власти и срочности – опасные, требования, которых должны быть выполнены за определенный срок и пересечение срочности и легитимности – зависящий, то есть действия сторон от которых зависит успешность качественной реализации проекта (в него входит – инвесторы, арт-директор и сметчики). Последний сектор на пересечении всех кругов – определенный, то есть лица участвующие в большей части проекта и заинтересованные в его реализации. Как можно понять в последний сектор входят основные элементы имеющие активную роль в проекте – заказчик, поставщики, бухгалтер и начальник отдела.

Как можно заметить из данного раздела в проект вовлечено многочисленно число сторон, однако здесь представлены наиболее яркие, так как существуют и скрытые зависимости, которые действуют при определенных обстоятельствах. Ключевым выводом является то, что при реализации проекта необходимо определять все заинтересованные стороны и создавать возможные стратегии по работе с ними для качественной реализации проектов и полного достижения поставленных целей.

Разработав начальную базу в виде концепции и устава проекта, определив работы на всех фазах жизненного цикла проекта, а также рассмотрев всех заинтересованных лиц по проекту. Можно сказать, что главная информация по данному разделу выявлена полностью с учетом специфики предприятия и самого проекта.

Рассмотрим жизненный цикл проекта в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Жизненный цикл проекта

Фаза			Перечень основных работ	Сложности	Выходной документ
название	нач.	оконч.			
Инициация	июнь 2017	июнь 2017	Определение стратегических задач бизнеса; диагностика существующих направлений развития; формирование инвестиционного замысла; поиск консультанта по внедрению; заключение договора с внешним консультантом, (определение возможностей по срокам); разработка устава проекта	Проблема правильного выбора и постановки целей проекта, трудность в определении наилучших поставщиков / подрядчиков	Устав, концепция проекта

### Окончание таблицы 3.4

Фаза			Перечень основных работ	Сложности	Выходной документ
название	нач.	оконч.			
Планирование	июнь 2017	июнь 2017	Составление предварительного содержания проекта; определение структуры работ; анализ осуществимости внедрения проекта; разработка проектно-сметной документации;; авторский надзор	Согласование сроков освоения бюджетных средств, сложности в оформлении необходимой документации	разрешение на производство СМР; сметная документация
Исполнение	июль 2017	июль 2017	Анализ поставщиков; заключение контрактов на поставку реквизита и костюмов; привлечение внешнего капитала (инвестиций); подготовка площадки; написание сценариев; создание новой ценовой политики	Техническая сложность при производстве работ, сбой при работе техники, изменение сроков	контракты с поставщиком; акт сдачи-приемки выполненных работ; товарно-транспортная накладная
Управление и контроль	август 2017	август 2017	Выявление возможных дефектов, проверка работоспособности;	Обеспечение соответствия выполненных работ ПСД;	Техническая документация на оборудование; эксплуатационная документация
Завершение	август 2017	август 2017	Найм нового персонала; обучение и подготовка персонала; сдача проекта; корректировка и утверждение необходимых положений и рекомендаций; обобщение опыта, архивация	Сложности при обучении нового персонала.	Договор приема на работу; архивная документация; анализ удовлетворенности клиентов и участников проекта; оценка выполненных работ; сбор рекомендаций и предложений по улучшению работы; извлеченные уроки

### 3.2 Социально-экономическая оценка эффективности проекта

Для того, что бы провести социально-экономическую оценку эффективности проекта нужно составить смету проекта и рассчитать заработную плату всех участников. Смета проекта представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Смета для проекта

Наименование	Сумма, руб. (3 мес)
Технические расходы (канцтовары, связь, Интернет)	15000

### Окончание таблицы 3.5

Наименование	Сумма, руб. (3 мес)
Написание сценариев для квест-миссий, групповых программ	100000
Покупка реквизита	50000
Покупка костюмов	100000
Обучение персонала	70000
Ремонт помещений	144000
Регистрация нового названия	11000
Приобретение новой информационной технологии (Битрикс)	20000
Итого	510000

Аренда помещения (4500м в кв) 2000000 руб. в месяц.

Экономический анализ проекта строится на нахождении таких показателей как NPV, IRR, PI, dPBP. Эти показатели помогают определить эффективность реализации проекта и являются основой для принятия решения об исполнении проекта.

На основе коммерческого анализа, где уже были рассчитаны объемы инвестиций, переменные и постоянные издержки, а также предполагаемые суммы доходов, можно рассчитать показатель NPV. Особенностью чистой приведенной стоимости проекта является процесс дисконтирования денежных потоков на величину ставки дисконтирования. Определить её можно применив формулу:

$$R = R_f + X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6, \quad (1)$$

где значение параметров  $X_1 \dots X_6 = 0-5\%$ .

Ставка дисконтирования кумулятивной модели представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Ставка дисконтирования кумулятивной модели

Параметр	Значение, %
Минимальная реальная доходность $R_f$	4
Качество руководства ( $X_1$ )	3
размер компании ( $X_2$ ),	1
Финансовая структура ( $X_3$ )	3

Производственная диверсификация ( $X_4$ )	2
Диверсификация клиентуры ( $X_5$ )	2

Окончание таблицы 3.6

Параметр	Значение, %
Доходы: рентабельность и прогнозируемость ( $X_6$ ).	4
Итого:	18

Далее необходимо определить ставку дисконтирования для оценки эффективности участия в проекте. Сделать это можно 2 способами, первый – на основе формулы Фишера:

$$R = I + RE + IF, \quad (2)$$

где  $I$  – темп инфляции,  $RE$  – минимальная реальная доходность,  $IF$  – поправка на риск.

Данные представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Ставка дисконтирования на основе формулы Фишера

Параметр	Значение, %
Минимальная реальная доходность $RE$	4,52
Темп инфляции $I$	5,00
Поправка на риск	6,00
Итого номинальная требуемая ставка доходности проекта $MR$	15,75

Второй способ расчета ставки дисконтирования для оценки эффективности участия в проекте – по средневзвешенной цене капитала  $WACC$ . Представим данные для расчета в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Ставка дисконтирования на основе средневзвешенной цены капитала

Финансирование проекта	Значение
Заемные средства Кредит	115 000
Собственный капитал	171 083
Итого	286 083
Стоимость кредита, %	15

$$=0,1679 \text{ или } 16,79\%.$$

Таким образом, ставка дисконтирования для собственного капитала будет принята за 18% для дальнейших расчетов. Ставка дисконтирования участия в проекте была выбрана наибольшая среди формул Фишера и средневзвешенной цены капитала и равная 16,79%.

Также следует отметить данные макроокружения проекта, куда входят процентные ставки, налоги и прочее, отразим их в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Макроокружение проекта

№	Показатель	Значение, %
1	Ставка рефинансирования	9,25
2	Налог на прибыль	20
3	Налог на имущество	2,2
4	Отчисления от заработной платы	30
5	Проценты по кредиту	17
6	Годовая норма амортизации	20

Используем полученное значение ставки дисконта и данные макроокружения для дальнейших расчетов. Чтобы рассчитать NPV, необходимо скорректировать чистый результат на величину ставки дисконта. Расчеты представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Коммерческая эффективность проекта в целом

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
		1кв	2кв	3кв	4кв					
1	Вложения в основные средства	0	0	-61000	-218000	0	0	0	-5000	0
2	Продажа активов									11098
3	Изменения в оборотном капитале				-2083	-300548	-2785	-2698	-2698	310811
4	Эффект от инвестиционной деятельности	0	0	-61000	-220083	-300548	-2785	-2698	-7698	321909

5	Выручка					3440000	3448000	3456000	3464000	3472000
6	Материальные затраты					2917000	3017650	3118300	3218950	3319600

Окончание таблицы 3.10

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
		1кв	2кв	3кв	4кв					
7	Налоги					97941,6	79006,8	60072	41137,2	22202,4
8	Эффект от операционной деятельности	0	0	0	0	425058	351343	277628	203913	130198
9	Суммарный денежный поток	0	0	-61000	-220083	124510	348559	274930	196215	452107
10	Коэффициент дисконта	1,0000	0,9569	0,9157	0,8763	0,7182	0,6086	0,5158	0,4371	0,3704
11	Дисконтированный поток реальных денег	0	0	-55860	-192858	89421	212144	141806	85767	167475

Таким образом, к концу реализации проекта NPV приблизится к значению 447895 рублей. Данный результат является приемлемым и соответствует задачам проекта.

Чтобы рассчитать показатель внутренней нормы рентабельности (IRR) воспользуемся формулой «ВСД» в ПО MS Excel. Проведя расчеты, было получено значение равное 76%. Это означает, что использование заемных средств очень эффективно.

Индекс доходности (PI) показал, что реализация данного проекта принесет результат с 1 единицы инвестиций 2,27 руб.

Слабым местом проекта является дисконтированный срок окупаемости (dPBP), который равен 2,75, то есть только через 2,75 года проекта окупится от начала его реализации.

Далее представим результаты расчетов всех экономических показателей в таблице 3.11. Сами расчетные таблицы отнесем в приложение Б, к ним относятся: общественная эффективность, региональная эффективность, коммерческая эффективность с учетом распределения и эффективность участия акционерного капитала.



Таблица 3.11 – Результирующие показатели по проекту

	NPV	IRR	PI затрат	PI инвест	DPBP
Общественная эффективность	673544	126%		3,039	
Региональная эффективность	737467	184%		1,880	
Коммерческая эффективность в целом	447895	76%	1,951	2,275	2,75
Коммерческая эффективность в целом с учетом распределения	507524	82%		2,394	
Эффективность участия АК	448342	95%	1,765	1,989	4,24
Эффективность участия АК с учетом распределения	499087	101%	1,814		

Наибольшую эффективность проект показывает при региональной эффективности, NPV приближается к 797467, IRR равен 184%, вторым идет показатель общественной эффективности, NPV в этом случае приближается к 673544 руб., а IRR к 126%.

Далее перейдем к оценке рисков проекта.

В рамках данного проекта для выявления различных рисков, которые могут оказать влияние на его результаты будут использоваться следующие методы:

- анализ чувствительности;
- метод сценариев;
- точка безубыточности.

Анализ чувствительности заключается в расчете и оценке изменения показателей экономической эффективности проекта при возможных отклонениях внешних и внутренних условий его реализации от первоначально запланированных. С помощью анализа чувствительности можно определить зависимость проекта от следующих факторов: стоимость основных фондов, объем реализации, оплата труда, стоимость сырья, операционные расходы, коммунальные платежи и прочие постоянные затраты. Проведем анализ

чувствительности NPV проекта и оценим степень влияния данных факторов на интегральные показатели в диапазоне от -30% до +30% с шагом в 10% с помощью ПО MS Excel. В таблице 3.12 приведены конечные расчеты по показателям, таблица с пошаговыми расчетами приведена в приложении В.

Таблица 3.12 – Данные для анализа чувствительности

Изменяемый параметр проекта	NPV (-30%)	Исходное значение NPV	NPV (+30%)
	-30%	0,0	30%
Стоимость оборудования	474170	447895	421616
Объем реализации	-1727079	447895	2622869
Оплата труда	1083788	447895	-187998
Стоимость сырья	480264	447895	415526
Операционные расходы	458026	447895	437764
Электроэнергия, вода, тепло	454483	447895	441307
Постоянные затраты	449175	447895	446615

Чтобы определить ранг влияния каждого из факторов необходимо построить график с линиями, который покажет наклон при изменениях каждого из факторов с шагом в 10%. График представлен на рисунке 3.5.

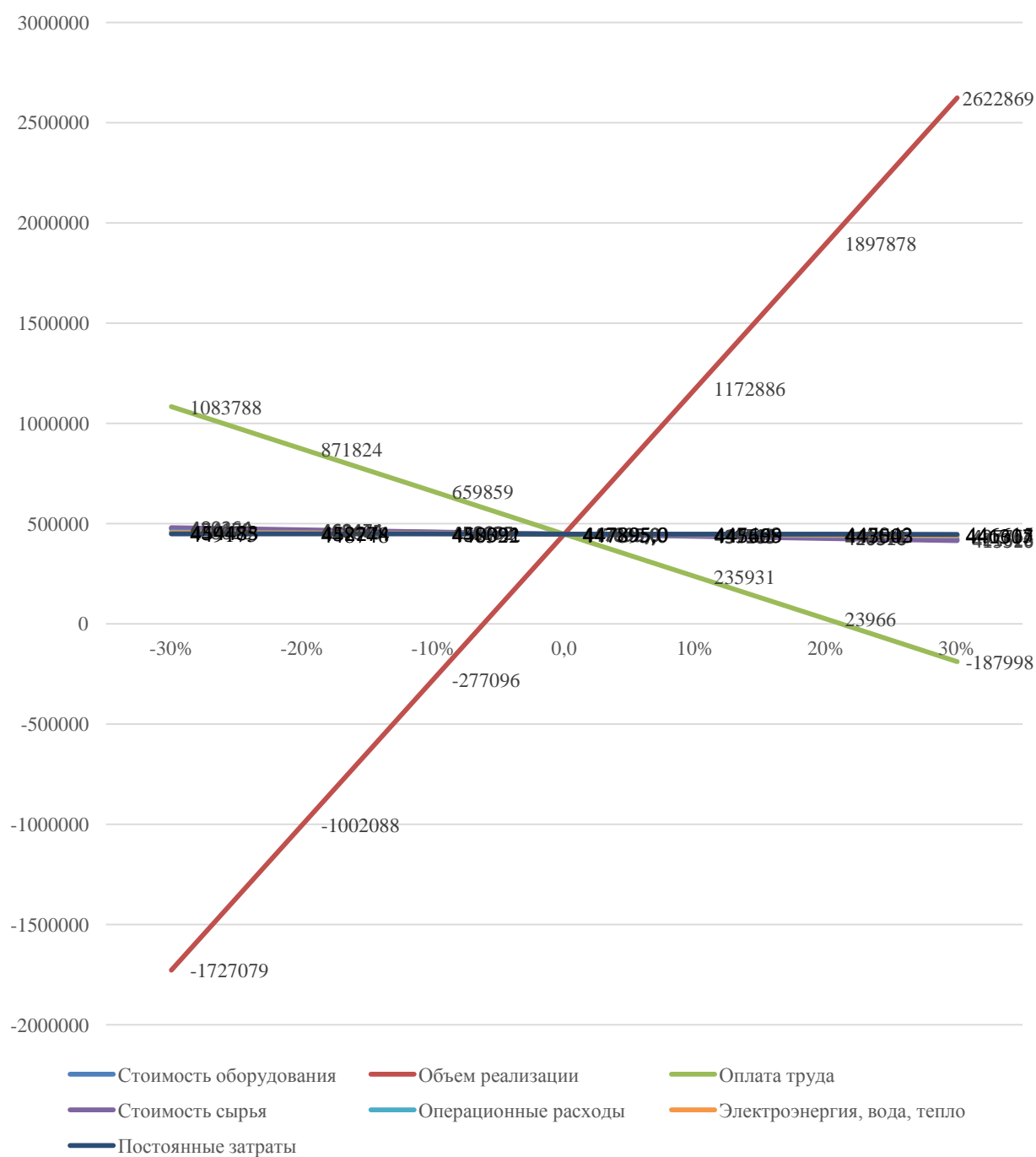


Рисунок 3.5 – Анализ чувствительности проекта (эффективность в целом)

Основываясь на полученных данных, составим таблицу 3.13 с рангами значимости факторов.

Таблица 3.13 – Ранг значимости факторов

Изменяемый параметр проекта	Ранг риска
Стоимость оборудования	2
Объем реализации	8
Оплата труда	6
Стоимость сырья	2
Операционные расходы	2
Электроэнергия, вода, тепло	2
Постоянные затраты	2

Из таблицы видно, что наибольшее влияние на результат проекта оказывает изменение в объеме реализации, вторым по значимости идет оплата труда. Остальные показатели стабильны и не несут огромных рисков.

Для анализа методом сценариев необходимо задать различные комбинации исходов пессимистичного, наиболее вероятного и оптимистического вариантов реализации проекта. Были выбраны следующие варианты комбинаций: 0,45, 0,35, 0,2; 0,4, 0,4, 0,2; 0,35, 0,4, 0,25; 0,3, 0,45, 0,25; 0,3, 0,4, 0,3; 0,25, 0,45, 0,3; 0,2, 0,4, 0,4; 0,2, 0,35, 0,45. Расчеты были проведены с помощью ПО MS Excel. После определения коэффициентов вариации были присвоены ранги риска. Из расчетов был сделан вывод, что эффективность участия в проекте более подвержена риску. Таблицы с расчетами отражены в приложении Б.

Определение точки безубыточности выступает одним из важных ориентиров при оценке риска инвестиционных расходов. Чем больше величина выпуска продукции в точке безубыточности, тем выше риск реализации инвестиционного проекта, поскольку до обеспечения необходимого уровня рентабельности необходимо выпустить и реализовать большое количество продукции.

Для того чтобы построить график, используем значения, полученные ранее при определении переменных и постоянных издержек. Также используем данные из таблицы 3.14, где представлен предполагаемый объем продаж в каждый месяц.

Таблица 3.14 – Расчет точки безубыточности

Переменные затраты проекта:	Итого
Оплата труда с начислениями	5145000
Затраты на материалы	250000
Электроэнергия, тепло, вода (технологические нужды)	51500
Операционные расходы	80000
Налоги	300360
Всего переменных	5826860
Объем реализации (физ.объем)	21600
Усредненный годовой объем реализации	
Переменные затраты на единицу продукции	269,762
Выручка	17280000
Выручка на единицу продукции	800
Постоянные затраты проекта:	
Инвестиции в оборудование	115000
ТЭО и проектные работы, тестирование	0
Приобретение лицензии	20000
Строит. монтажные работы	144000
Аренда помещения	2000000
Админ и общие изд. в год	11000
Амортизация	42400
Итого постоянных затрат	2332400

После проведенных расчетов можно определить значение точки безубыточности в стоимостном и натуральных выражениях, вклад на покрытие и прочие показатели. Отразим их в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Анализ методом точки безубыточности

Показатель	Значение
Точка безубыточности в стоимостном выражении $T_{min}$	3519024
Точка безубыточности в натуральном выражении $Q_{min}$	4399
Прибыль	9120740
Прибыль на единицу продукции	422,26
Вклад на покрытие	11453140
Вклад на покрытие на единицу продукции	530,24
Операционный рычаг	1,256
Запас финансовой прочности %	79,64

Проведя данную работу можно заключить, что компании требуется продать минимум 4399 единиц продукции и иметь выручку около 3519024 руб. для поддержания нулевого баланса. То есть не иметь ни прибыли ни убытков. Проведенный анализ в дальнейшем послужит ориентиром для менеджмента компании, указывая на цель, которую нужно достичь для покрытия всех имеющихся у компании расходов. Вся выручка, которая будет превышать отметку в 3519024 рублей – станет прибылью компании.

### **3.3 Мероприятия по внедрению проекта в деятельность организации**

Структуризация проекта – это один из инструментов организации проекта, который предусматривает определение круга работ, которые необходимо выполнить, ответственных за эти работы, выполнение основных шагов для создания организации проекта, распределение основных задач между исполнителями, установление коммуникационных связей; основа создания системы управления проектом через внедрение схемы тотальной интеграции; структурирования и кодирования, которые используются для того, чтобы интегрировать выполняемые работы и организацию проекта, установление иерархии планов и отчетов в разрезе проекта и организационных подразделений.

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей:

- дерево целей;
- декомпозиция целей;
- дерево работ;
- организационную структуру исполнителей;
- матрицу ответственности;
- структуру потребляемых ресурсов;
- структуру затрат.

При этом методы структуризации проекта принципиально сводятся к двум:

- «сверху-вниз» — определяются общие задачи, на основе которых далее осуществляется детализация уровней проекта;
- «снизу-вверх» — определяются частные задачи, а затем происходит их обобщение.[34]

В данной проекте будут реализованы указанные модели в том или ином проявлении, так, например, структура затрат совмещена с деревом работ.

Первоначально разработаем дерево целей исходя из концепции и устава проекта.

Дерево целей - это графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается на подцели следующего уровня и т.д. (дерево - это связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов. В данном случае такими элементами являются цели и подцели).[35] В результате получаем структурированную иерархию на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Дерево целей по проекту

Проведём декомпозицию целей на основе теории жизненных циклов проекта. На основании общих целей организации и состава жизненных циклов проведем декомпозицию целей на рисунке 3.7.

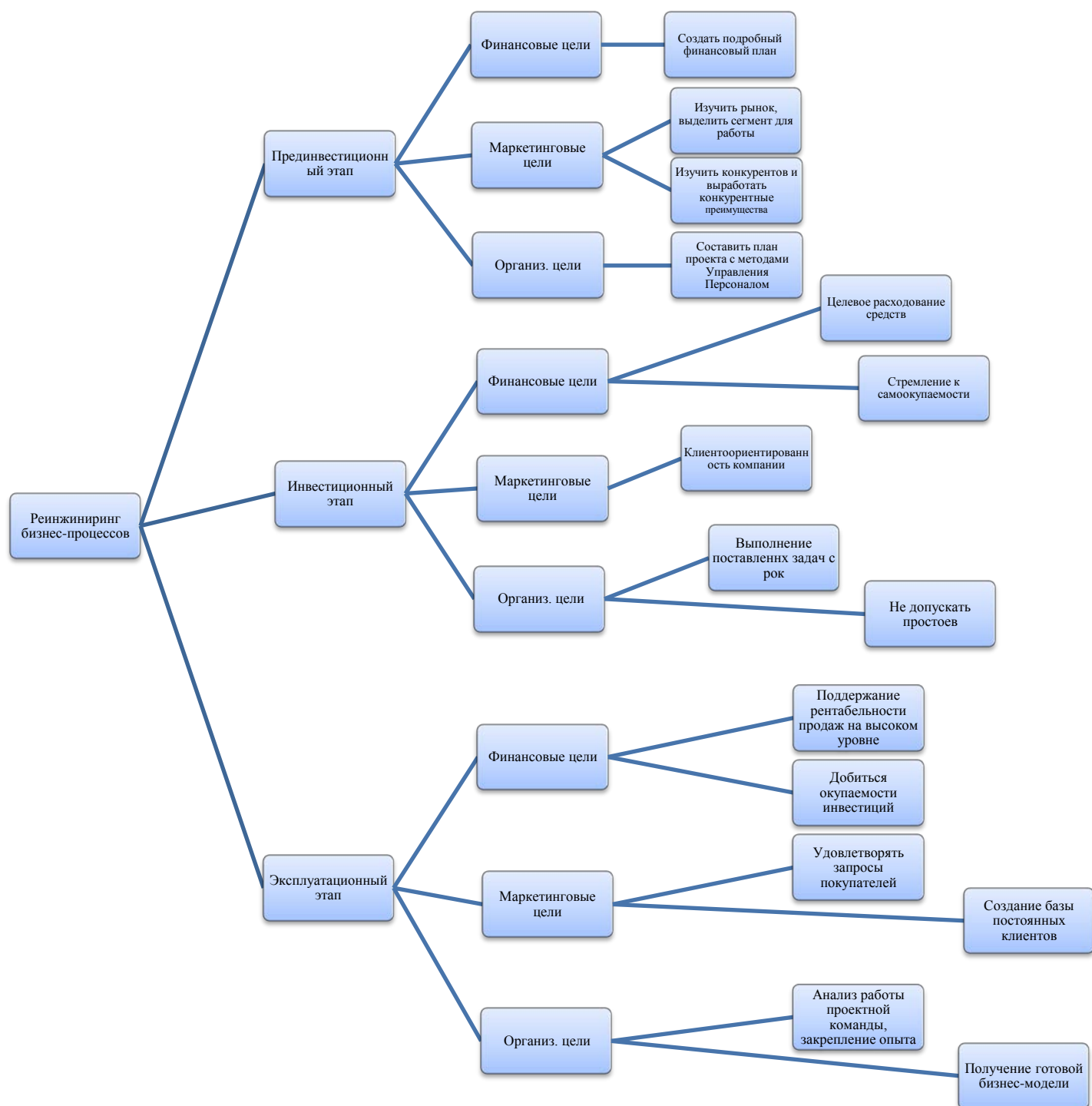


Рисунок 3.7 – Декомпозиция целей проекта по жизненным циклам



На рисунке 3.8 отобразим совмещение двух важных инструментов структуризации работ проекта – дерево стоимости и иерархическая структура работ.

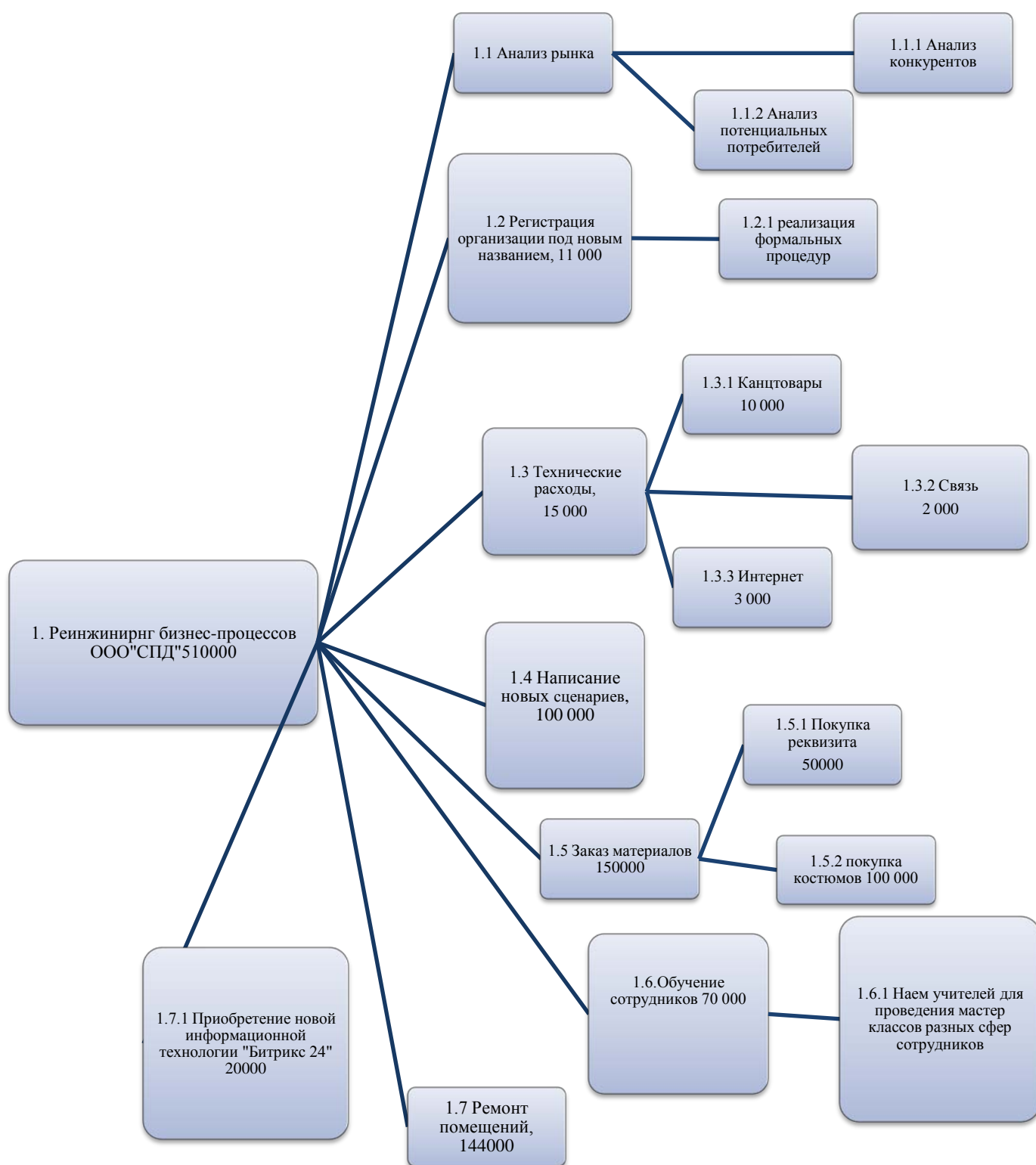


Рисунок 3.8 – Иерархическая структура работ и дерево стоимости

Составим организационную структуру проекта. В ней необходимо продемонстрировать разделение на внутренних и внешних исполнителей, отразить взаимосвязи между ними. Отметим, что во внутренней организационной структуре господствуют принципы проектного управления и матричной организации – горизонтальные взаимоотношения между специалистами и отделами являются основой для успешной реализации проекта. Представим организационную структуру проекта на рисунке 6.4.

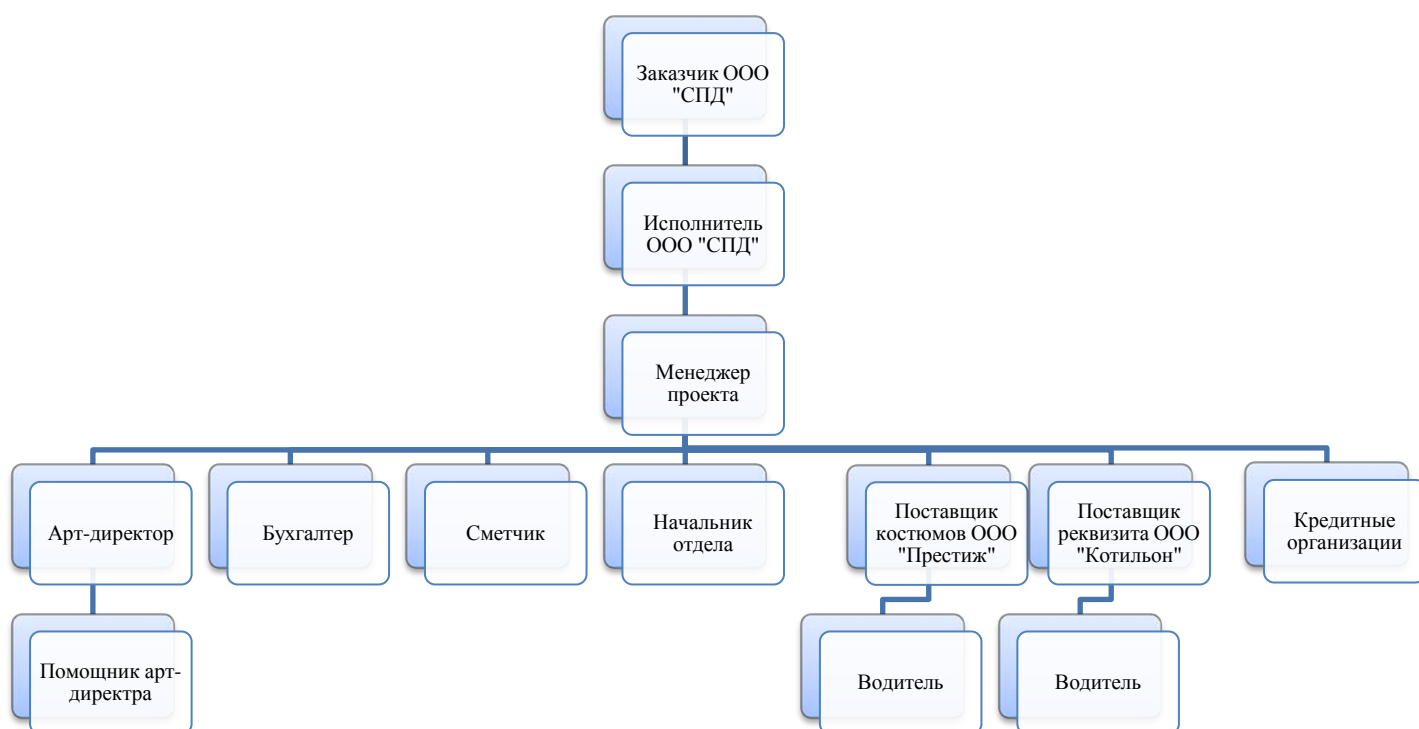


Рисунок 3.9 – Организационная структура исполнителей проекта

Следующим элементом данной работы является разработка структуры потребляемых ресурсов (дерева ресурсов). Для анализа средств, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта, осуществляется структуризация ресурсов различных типов. Иерархически построенный граф фиксирует необходимые на каждом уровне ресурсы для реализации проекта. Например, на первом уровне определяются материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы.

В нашем случае рассматриваем ресурсы, разделенные на 3 типа – материальные, финансовые и трудовые. Данное разделение представлено на рисунке 3.10.

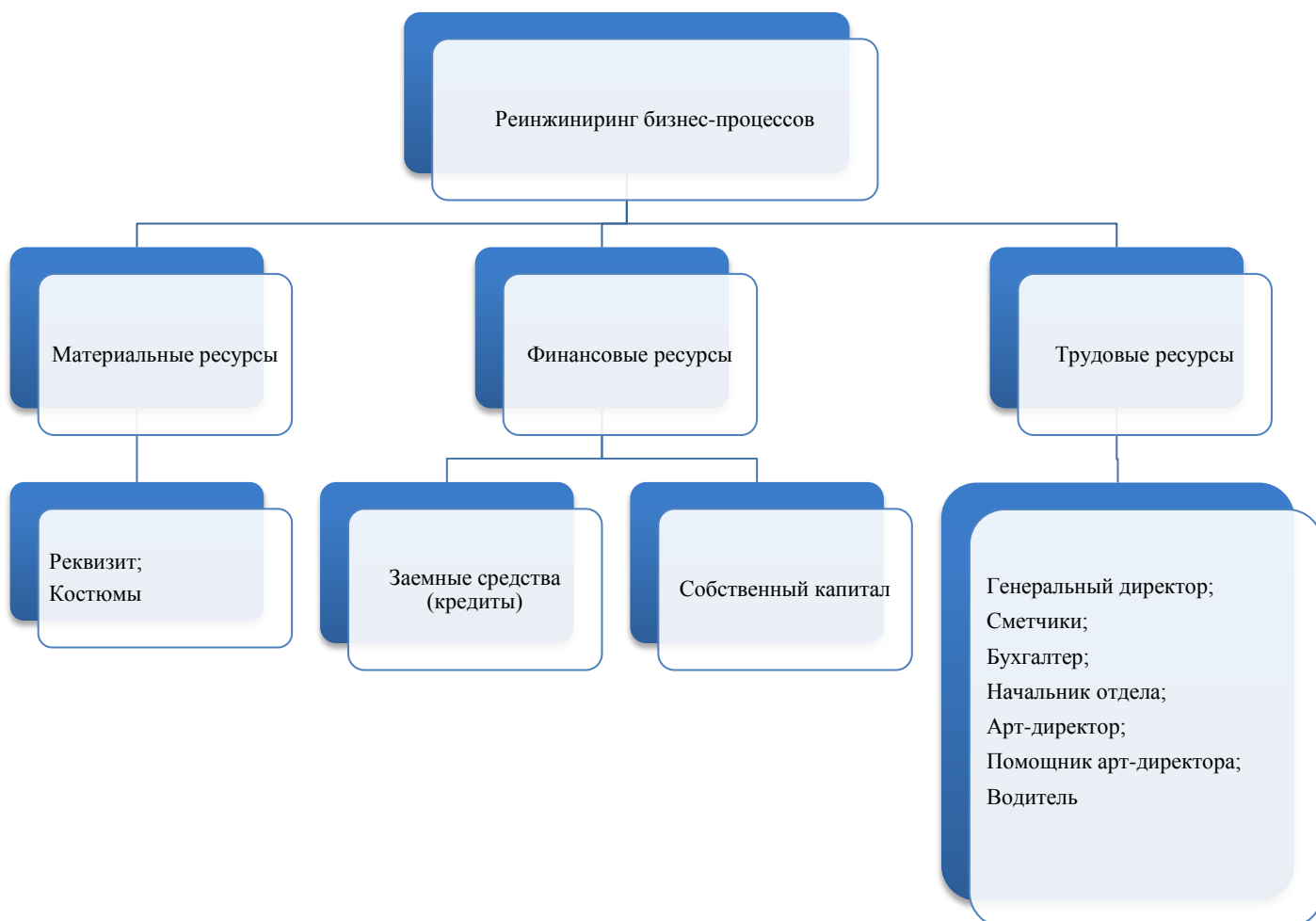


Рисунок 3.10 – Дерево ресурсов

На основании составленной организационной структуры проекта, иерархической структуры работ и дерева ресурсов появилась возможность создать матрицу ответственности, в которой будет описана роль каждого их исполнителей в выполнении той или иной работы проекта.

В матрице будем использовать следующие сокращения: С - согласование, И - исполнение, К – контроль. Представим матрицу ответственности в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Матрица ответственности по проекту

OBS \ WBS	Внутренние						Внешние		
	Менеджер проекта, генеральный директор	Бухгалтер	Сметчик	Начальник отдела	Арт-директор	помощник арт-директора	Поставщик реквизита ООО «Котильон»	Поставщик костюмов ООО «Престиж»	Арендодатель
Реинжиниринг бизнес-процессов									
Анализ рынка	КИ								
Регистрация организации	КИ								
Поиск площадей	КИ		С	С					
Заключение договора аренды	КИ								И
Проведение отделочных работ помещений	КИ			И	И	И			С
Покупка ОС	КИ	С	С	С					
Доставка ОС	К						И	И	
Написание сценариев	К			К	И	И	С	С	
Обучение персонала	К			И	И				
Покупка реквизитов и костюмов	КИ	С		С	С		И	И	

Дерево решений – это метод, применяемый при многоходовом процессе анализа и осуществления управленческих решений. Ветви дерева изображают события, которые могут иметь место, а узлы и вершины – момент выбора направления действий.[36]

Дерево решений по проекту приведено ниже на рисунке 3.11.

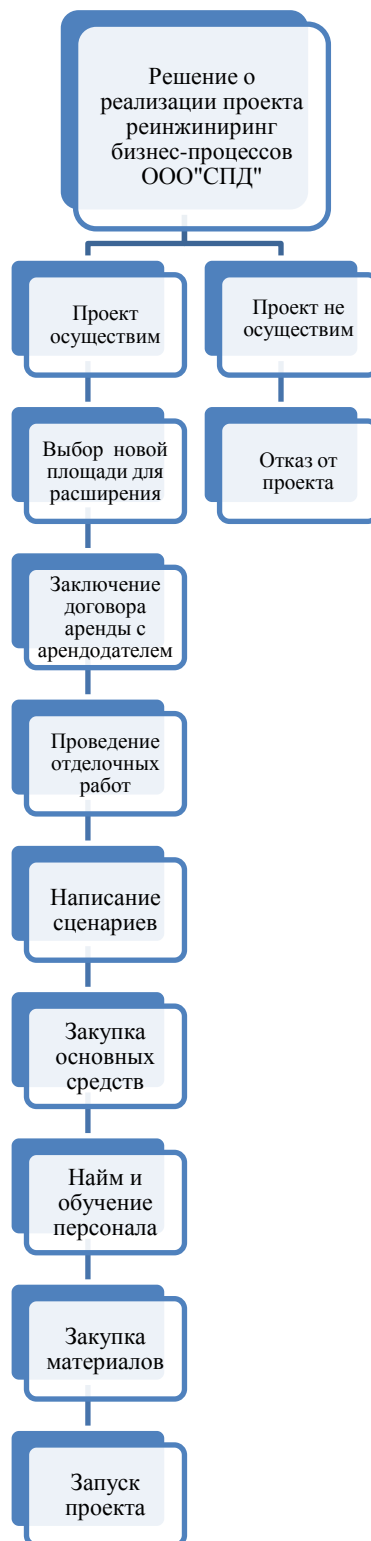


Рисунок 3.11 – Дерево решений

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого исследования можно сделать следующие выводы.

Рынок развлекательных услуг в России и в Красноярском крае стремительно развивается.

Рассмотренные в данной работе теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов свидетельствуют, что он сосредоточен в области масштабного перепроектирования деловых процессов в целях получения существенного улучшения совокупности ключевых показателей экономической деятельности предприятия, к которым относятся стоимость, качество, сервис и темпы. Представляя собой комплексное и многогранное понятие, реинжиниринг бизнес-процессов сопряжен с несколькими характеристиками и принципами управленческой деятельности. Реинжиниринг бизнес-процессов, в целом, преследует задачу повышения конкурентоспособности предприятия на рынке.

Как самостоятельный процесс реинжиниринг включает четыре этапа: разработка видения, анализ бизнеса, разработка нового бизнеса и внедрение. Реинжиниринг бизнес-процессов опирается на ряд принципов, которые обеспечивают повышение эффективности экономической деятельности предприятия и рационализацию управленческой деятельности внутри организации.

Условиями успешной реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов выступает мотивация на результат, грамотное руководство, персонал, коммуникационные связи внутри организации, наличие бюджета, достаточного для реализации проекта, технологическая и экспертная поддержка.

В качестве типичных ошибок реинжиниринга бизнес-процессов были выделены следующие: сведение реинжиниринга к улучшению существующих бизнес-процессов; отсутствие системного подхода; неправильная оценка

уровня корпоративной культуры компании; непоследовательность, нерациональность и недостаточность бюджета на освоение инновации; планирование момента начала мотивации; субъективные проблемы в рамках реинжиниринга бизнес-процессов. При этом следует отметить, что успешная реализация реинжиниринга неизменно требует значительных временных затрат.

Во второй главе данной работы был проведен анализ деятельности предприятия ООО «СПД». Сфера деятельности ООО «СПД» - оказание услуг развлечений для детей. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что финансовое состояние компании является стабильным, т.к. большинство финансовых коэффициентов находятся в допустимых диапазонах. В 2016 году наблюдалось снижение объемов продаж и выручки компании.

Далее в ходе исследования было установлено низкоэффективное управление персоналом, отсутствие сайта, а так же сокращение клиентов, посещающих страну профессий для детей, что является одной из серьезных проблем в деятельности ООО «СПД». Что и привело к разработке проекта реинжиниринг бизнес-процессов и создания новой концепции – квест-миссий.

В рамках реинжиниринга бизнес-процессов ООО «СПД» в данной работе были предложены следующие мероприятия:

- внедрение программы «Битрикс» для более эффективного управления персоналом;
- создание сайта ООО «СПД» для уменьшения загруженности сотрудников и повышения посещаемости;
- внедрение новой концепции квест-миссии;
- обучение сотрудников;
- ремонт помещений для новой концепции.

В третьей главе были предложены рекомендации, основанные на проведение социально-экономической оценки проекта реинжиниринга бизнес-процессов и разработка мероприятий по его дальнейшей реализации.

В частности, в рамках разработки проекта был создан устав проекта и его

участники, а так же матрицы: власть/интересы, власть/влияние, влияние/воздействие.

В данной работе для реализации социально-экономической оценки была составлена смета проекта, а так же просчитана коммерческая эффективность, результирующие показатели по проекту, а так же был проведен анализ чувствительности проекта и расчет точки безубыточности.

Так же были проведены мероприятия по внедрению проекта в деятельность организации:

- дерево целей;
- декомпозиция целей;
- дерево работ;
- организационную структуру исполнителей;
- матрицу ответственности;
- структуру потребляемых ресурсов;
- структуру затрат.

Подводя итог можно сказать, что проект является эффективным и при его реализации предприятие сможет достичь желаемых результатов в виде прибыли, расширения рынка и стабилизации своих финансовых показатели. Помимо этого, стоит отметить, что все поставленные задачи по проекту и главная цель достигнуты и можно отметить, что были разработаны и обоснованы различные инструменты по управлению проектом – реинжиниринга бизнес-процессов (на примере ООО «СПД»).



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Федеральная целевая программа «Культура России (2012-2018 годы)» [Электронный ресурс] : утв. постановлением Правительства РФ от 3 марта 2012 г. № 186 [ред. от 10.04.2015 г.]. – прикладная прогр. Гарант, 2015. – режим доступа: <http://base.garant.ru/70149760/>
- 2 Государственная программа Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 317. – прикладная прогр. Гарант. - 2015. – режим доступа: <https://rg.ru/2014/04/24/kultura-site-dok.html>
- 3 Черкасова, С.А. Социально-экономические проблемы управления культурой / С.А. Черкасов, З.Б. Бабатов // Проблемы современной экономики. № 3 (39). – 2011.– С. 288-290.
- 4 Матецкая, М.В. Концепция отрасли культуры в научных исследованиях: обзор основных подходов и методик оценки / М.В. Матецкая // Журнал Новой экономической ассоциации. № 2. - 2012. - С. 128-130.
- 5 Тульчинский, Г.Л., Шекова, Е.Л. Менеджмент в сфере культуры [Текст] : Учебное пособие / Г.Л. Тульчинский, Г.Л. Шекова. - СПб. : Издательство «Лань» ; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009. – 544 с.
- 6 Об общих принципах организации местного самоуправления в российской федерации. [Электронный ресурс] Федеральный закон РФ № 131-ФЗ, принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года, одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года. Справочная правовая система «Консультант Плюс». - <http://www.consultant.ru/>
- 7 Указ Президента от 28 июня 2007 г. [Электронный ресурс] № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации». <http://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-28062007-n-825/>

8 Постановление Совета администрации Красноярского края [Электронный ресурс]. «Об утверждении стандарта качества оказания государственных услуг в области культуры» от 30 июня 2007 г. № 278-п. <http://www.krskstate.ru/docs/0/doc/64>

9 Ойхман, Е.Г, Реинжиниринг бизнеса. / Е.Г. Ойхман, Э.В Попов - Москва.: Финансы и статистика. – 2007. – 102 с.

10 Хамер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе.-СПб. / М. Хамер, Дж. Чампи.: Изд. СПб. Университета. – 2007. – 51с.

11 Коротков Э.М. Антикризисное управление. - Москва. : ИНФРА-М. – 2011. – 6 с.

12 Давенпорт, Т.Н. Реинжиниринг бизнес-инноваций информационных технологий, 2010. – 67 с.

13 Медынский, В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. -Москва.: ЮНИТИ, 2009. – 189 с.

14 Флинн, К. Критические факторы успеха для успешного бизнеса Международная конференция CASE. - Бостон: 2013, октябрь. – 215 с.

15 Якобсон, И. Объектное преимущество: бизнес реинжиниринг процессов с помощью технологии объектов. / И. Якобсон, М. Эриксон, А. Якобсон. - 2005. - 442 с.

16 Каменнова, М. Моделирование бизнеса. / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов, А. Шматалюк. Методология ARIS. - Москва.: Серебряные нити, - 2011. - 327 с.

17 Волков, К.В. Современный реинжиниринг [Электронный ресурс]. / К.В Волков, Е.В. Попов // Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №4 - 2012. - Режим доступа: <http://www.rosinvest.com/dir/public/132/193/>

18 Авдониная, М.С. Средство управления организациями - бизнес-инжиниринг/ М.С. Авдониная. - Международная научно-практическая

конференция. Сборник статей «Инновационные технологии». - Пенза, 2013. – 106-107 с.

19 Каменнова, М. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов, А. Шматалюк. - Москва.: Серебряные нити, - 2011. - 327 с.

20 Попова, Э. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии [Электронный ресурс]. / Э. Попова, М. Шапота. - Режим доступа: <http://www2.osp.ru>

21 Базык, Е.Ф. Теория и практика применения мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук // – Москва, 2014. – 8 с.

22 Гуманитарные технологии. Информационно-аналитический портал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/06/15/2577>

23 BSMARKET – маркетинговые исследования. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.bsmarket.ru/461-news-bolee-50-biletного-rynka-prihoditsya-na-kinoteatry.html>

24 РЦБ.РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-09/13865>

25 Newsru [Электронный ресурс]. // Экономический прогноз Российского рынка развлечений. - Режим доступа: <http://www.newsru.com/finance/16jun2010/reclama.html>

26 BSMARKET [Электронный ресурс]. // культурно-зрелищные мероприятия. - Режим доступа: <http://www.bsmarket.ru/273-news-37-nochnyhzavedeniy-stolicy-prihoditsya-na-kluby-s-zhivoj-muzykoj.html>

27 РБК [Электронный ресурс]. // Российский рынок развлечений для проведения семейного досуга. - Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949975068726.shtml>

28 Рамблер [Электронный ресурс]. // Финансы, исследования TGI-Russia. - Режим доступа: <http://rumetrika.rambler.ru/review/23/4409>

- 29 Фонд «Общественное мнение». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rumetrika.rambler.ru/review/23/4145>
- 30 Исследование pricewaterhousecoopers: всемирная индустрия развлечений и медиа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2010/06/15/2577>
- 31 Деньги на игру [Электронный ресурс]. // Инвестиционные стратегии в индустрии развлечений и досуга. - Режим доступа: <http://www.rcb.ru/rcb/2016-10/13833/>
- 32 Уткин, Э.А. «Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса», ЭКМОС, Москва - 2008. – 221 с.
- 33 Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК / А.Н. Павлов. – 2014. – 45 с.
- 34 Клейменов, А. Н. Управление проектами / А. Н. Клейменов - Санкт-Петербург: «Таврия». – 2012 – 243 с.
- 35 Шапиро, В. Д. Управление проектами / В. Д. Шапиро. - Санкт-Петербург: Два Три, 2010. - 610 с.
- 36 Бурков, В.Н. «Как управлять проектами» / В.Н. Бурков, Д.А.Новиков. - 2014. – 54 с.
- 37 Абдакиев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. / Абдакиев Н.М. - М.: Эксмо, - 2013. - 229 с.
- 38 Ворсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. / М. Ворсон. – Москва, 2013. - 112 с.
- 39 Блошнина, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. / Е.Г. Блошнина. // Финансы и статистика, - Москва, 2014. - 252 с.
- 40 Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе/ М. Хаммер, Дж. Чампи // Пер. с англ. – Санкт-Петербург, 2007. - 332 с.
- 41 Кондратьев, В. «Джаз-Менеджмент, БИГ-Реинжиниринг» (модульная программа) / В. Кондратьев. // Органайзер 2. – Москва, 2010. - 48 с.
- 42 Калянов, Г.Н. Теория и практика бизнес-процессов. / Г.Н. Калянов. // Серия «Реинжиниринг бизнеса». - 2010. - 212 с.

- 43 Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов - Москва, 2012. - 336 с.
- 44 Краснова, В., Хорошавина Н. Организация конвейера по системе Станиславского // В. Краснова, Н. Хорошавина // Эксперт. №46. - 1966 - С. 33-41
- 45 Карабанов, Б. Бизнес-инжиниринг – не роскошь, а средство управления [Электронный ресурс]. / Б. Карабанов. - Режим доступа: <http://www.intalev.ru>
- 46 Калянов, Г.Н. Тестирование бизнес-процессов / Г.Н. Калянов // Труды 3-й Российской научно-практической конференции «Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий». - Москва, 2009. - С. 92-102.
- 47 Йоханнес Рюэгг-Штюм. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии / Рюэгг-Штюм Йоханнес // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - С. 87-90
- 48 Ивлев, В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попов. - Москва, 2010. - 282 с.
- 49 Зиндер, Е.З. Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования. / Е.З. Зиндер. // Учебное пособие. - Москва, 2012. – 211 с.
- 50 Забулонов, А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б Забулонов. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - С. 105-110.
- 51 Горчаков, В.С. Реинжиниринг организации: информационные ресурсы и управление знаниями/ В.С. Горчаков. - Владивосток, 2010. - 257 с.
- 52 Джонсон, Д. Процессы управления стратегическими изменениями. / Д. Джонсон // Хрестоматия «Управление изменениями». - Москва, 2009 – 132 с.
- 53 Джумиго, Н.А. Разработка нормативно-организационной модели системы управления предприятием / Н.А. Джумиго // Противоречия экономики

переходного периода. Межвузовский сборник научных статей. - Барнаул, 2015 – С. 195-200.

54 Акулич, В.В. Планирование и анализ хозяйственной деятельности. / В.В. Акулич, Л.Т. Гиляровская // Финансовый менеджмент. - 2014. - №1. - С. 32-38.

55 Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. - Москва: Финансы и статистика, 2012. - 416 с.

56 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / Т.Б. Бердникова. - Москва.: ИНФРА-М, 2013. - 212 с.

57 Вахрин, П.И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: Учебное пособие. // П.И. Вахрин, А.Н. Селезнева. - Москва, 2012. - 576 с.

58 Анисимов, Ю. П. Управление бизнесом при развитии инноваций: / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, В.Б. Артеменко, Л.В. Прозоровская // Воронеж. гос. технол. акад. - Воронеж, 2011. - 501 с.

59 Абдакиев, Н.М. Реинжиниринг бизнес – процессов / Н.М. Абдакиев - Москва: Эксмо, 2009. - 229 с.

60 Блинов, А.О. Исследование систем управления / А.О. Блинов - Москва: Элит, 2008. - 341 с.

61 Блошнина, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Блошнина - Москва: Финансы и статистика, 2010. - 152 с.

62 Бойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Е.Г. Бойхман - Москва: Финансы и статистика, 2010. - 152 с.

63 Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Экономистъ, 2009 - 342 с.

64 Воронин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Воронин - Москва: РИА "Стандарты и качество", 2008. - 421 с.

65 Ворсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес -

процессов/ М. Ворсон. - Москва: Аудит, 2008. - 112 с.

66 Елиферов, В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / В.Г. Елиферов. - Москва: ИНФРА - М, 2009. - 237 с.

67 Нив, Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. - Москва.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 162 с.

68 Оголева, Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Л.Н. Оголева. Москва: ИНФРА - М, 2010. - 245 с.

69 Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Е.Г. Ойхман. Москва: Финансы и статистика, 2010. - 152 с.

70 Селиванов, В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / В.Г. Селиванов. - Москва: ИНФРА - М, 2009. - 237 с.

71 Тальянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес - процессов/ Г.Н. Тальянов. - Москва: Финансы и статистика, 2010. - 341 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

		Коды	
		0710004	
Дата (число, месяц, год)		2017	07 03
Организация	ООО «СПД	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности	деятельность ярмарок и парков с аттракционами (ОКВЭД 92.33) и деятельность ресторанов и кафе(ОКВЭД 55.30)	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности		ОКВЭД	
ОАО/частная		ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	
		12247	16
		384/385	

Местонахождение (адрес) Российская Федерация, 660028, Красноярский край, г Красноярск, ул. Телевизорная 1 строка 4 пом. 64

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2015	На 31 декабря 2014	На 31 декабря 2013
	<b>АКТИВЫ</b>			
	<b>I. НЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные	62	74	86
	Результаты исследований и разработок	973	1369	392
	Доходные вложения в материальные ценности	200288	88117	103867
	Финансовые вложения	57707	61907	546214
	Основные средства	804864	681331	525303
	Отложенные налоговые активы	331955	463837	56534
	Прочее	9321	9256	31233
	Итого по разделу I	1412116	1308847	775738
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	1475212	889478	548007
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	264	-	-
	Дебиторская задолженность	792	1040	1159
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	200000	774000	53813
	Денежные средства и денежные эквиваленты	96646	94622	15965
	Прочие оборотные активы	11237	10978	274804
	Итого по разделу II	7219901	7862875	4732163
	<b>БАЛАНС</b>	8632017	9171722	5507901



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Социально-экономическая оценка

Таблица Б.1 - Оценка общественной эффективности проекта

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Выручка от продажи конечной продукции					3440000	3448000	3456000	3464000	3472000
2	Выручка от реализации выбывающего имущества									11098
3	Материальные затраты на реализацию проекта					2917000	3017650	3118300	3218950	3319600
4	Косвенные финансовые результаты									
4.1	Уменьшение бюджетных затрат на рабочих местах					24000	30000	32000	40000	30000
5	Денежный поток операционной деятельности					547000	460350	369700	285050	193498
6	Вложения в основные средства	0	0	-61000	-218000	0	0	0	-5000	0
7	Изменение в оборотном капитале	0	0	0	-2083	-225080	-5942	-5856	-5856	244817
8	Денежный поток от инвест. деят.	0	0	-61000	-220083	-225080	-5942	-5856	-10856	244817
9	Денежный поток проекта	0	0	-61000	-220083	321920	454408	363844	274194	438314
10	Коэффициент дисконта	1	0,9524	0,907	0,8638	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349
11	Дисконтированный денежный поток	0	0	-55327	-190108	223541	262966	175482	110199	146791

**NPV=673544,4**

**IRR=126%**

**P<sub>инв</sub>=3,039**

Таблица Б.2 - Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня (региональная эффективность)

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1кв	2кв	3кв	4кв					
1	Выручка от продаж конечной продукции	0	0	0	0	3440000	3448000	3456000	3464000	3472000
2	Поступления в бюджет региона (налоги, сборы)	0	0	0	0	65342	52812	40283	27754	15069
3	Материальные затраты на реализацию проекта	0	0	0	0	2917000	3017650	3118300	3218950	3319600
4	Косвенные финансовые результаты:									
4.1	Уменьшение бюджетных затрат на создание эквивалентного количества рабочих мест					24000	30000	32000	40000	30000
5	Денежный поток от операционной деятельности	0	0	0	0	612342	513162	409983	312804	197469
6	Денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	-61000	-220083	-297943	-3503	-3416	-8416	321460
7	Получение займов				115000					
8	Возврат во внешнюю среду займов					-28750	-28750	-28750	-28750	0
9	Возврат процентов по обслуживанию долга во внешнюю среду					-15633	-11320	-7008	-2695	
10	Выплата дивидендов во внешнюю среду					-22156	-17955	-13753	-9552	-5268
11	Денежный поток от финансовой деятельности	0	0	0	115000	-66538	-58025	-49511	-40997	-5268
12	Денежный поток проекта	0	0	-61000	-105083	247861	451634	357056	263390	513661
13	Коэффициент дисконта	1	0,9524	0,907	0,8638	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349
14	Дисконтированный денежный поток	0	0	-55327	-90771	172114	261361	172208	105857	172025

**NPV=737466,6**

**IRR=184%**

**PI<sub>инв</sub>=1,88**

Таблица Б.3 - Коммерческая эффективность проекта в целом

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Вложения в основные средства	0	0	-61000	-218000	0	0	0	-5000	0
2	Продажа активов									11098
3	Изменения в оборотном капитале				-2083	-300548	-2785	-2698	-2698	310811
4	Эффект от инвестиционной деятельности	0	0	-61000	-220083	-300548	-2785	-2698	-7698	321909
5	Выручка					3440000	3448000	3456000	3464000	3472000
6	Материальные затраты					2917000	3017650	3118300	3218950	3319600
7	Налоги					97941,6	79006,8	60072	41137,2	22202,4
8	Эффект от операционной деятельности	0	0	0	0	425058	351343	277628	203913	130198
9	Суммарный денежный поток	0	0	-61000	-220083	124510	348559	274930	196215	452107
10	Коэффициент дисконта	1,0000	0,9569	0,9157	0,8763	0,7182	0,6086	0,5158	0,4371	0,3704
11	Дисконтированный поток реальных денег	0	0	-55860	-192858	89421	212144	141806	85767	167475

**NPV= 447895**

**IRR= 76%**

**PI затрат= 1,951**

**DPBP= 2,75**

**MIRR= 46%**

**PI инвест= 2,275**

Таблица Б.4 - Эффективность с позиции акционера (2 вариант) Максимальные дивиденды

№	Наименование показателя	Значение показателя по периодам								
		1				2	3	4	5	6
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв					
1	Распределяемая чистая прибыль (после расчета с кредитор. и покрытия инвест. затрат)					42568	266988	197056	122036	409257
2	Остаток амортизации					42400	42400	42400	42400	42400
2а	Нарощенный остаток амортизации					42400	84800	127200	169600	212000
3	Доходы от реализации активов (минус затраты на ликвидац.)									11097,5
5	Итого приток денег					42568	266988	197056	122036	632355
6	Расходы на приобретение акций	0	0	-61000	-105083	0	0	0	-5000	0
7	Налог на дивиденды					-6385	-40048	-29558	-18305	-94853
8	Итого отток денег:	0	0	-61000	-105083	-6385	-40048	-29558	-23305	-94853
9	Суммарный Денежный поток	0	0	-61000	-105083	36183	226940	167497	98731	537502
10	Коэффициент дисконта	1,00000	0,95971	0,92104	0,88393	0,73309	0,62768	0,53742	0,46015	0,39398
11	Дисконтированный денежный поток	0	0	-56183	-92886	26526	142446	90017	45431	211766

**NPV= 367116**

**IRR= 76%**

**PIзатрат=2,512**

**PI инвест=3,395**

Таблица Б.5 – Расчет данные для анализа чувствительности проекта в целом

Изменяемый параметр проекта	-30%	-20%	-10%	0	10%	20%	30%
Стоимость оборудования	474170	465415	456655	447895,0	439135	430375	421616
Объем реализации	-1727079	-1002088	-277096	447895,0	1172886	1897878	2622869
Оплата труда	1083788	871824	659859	447895,0	235931	23966	-187998
Стоимость сырья	480264	469474	458685	447895,0	437105	426316	415526
Операционные расходы	458026	454649	451272	447895,0	444518	441141	437764
Электроэнергия, вода, тепло	454483	452274	450091	447895,0	445699	443503	441307

Таблица Б.6 – Расчет данных для анализа чувствительности участия в проекте

Изменяемый параметр проекта	-30%	0	30%
Стоимость оборудования	474170	447895,0	421616
Объем реализации	-1727079	447895,0	2622869
Оплата труда	1083788	447895,0	-187998
Стоимость сырья	480264	447895,0	415526
Операционные расходы	458026	447895,0	437764
Электроэнергия, вода, тепло	454483	447895,0	441307
Постоянные затраты	449175	447895,0	446615

Таблица Б.7 – Анализ методом сценариев (эффективность в целом)

Сценарий	Объем продаж	Цена реализации	NPV	Вероятность	Вероятность х NPV	Дельта по NPV	Квадрат дельты	Квадрат дельты с вероятностью
Наихудший	3010	560	-5290166	0,3	-1587049,7	-5777403,8	3,3378E+13	1,0014E+13
Наиболее вероятный	7	800	447895	0,45	201552,763	-39343	1547874222	696543400
Наилучший	560	1040	7490940	0,25	1872735,03	7003702,05	4,9052E+13	1,2263E+13
Ожидаемое значение NPV					487238,062			2,2277E+13
Среднеквадратическое отклонение NPV								4719870
Коэффициент вариации NPV								9,687

Таблица Б.8 – Анализ методом сценариев (эффективность участия в проекте)

Сценарий	Объем продаж	Цена реализации	NPV	Вероятность	Вероятность х NPV			
Наихудхий	3010	560	-4884522	0,3	-1465356,5	-5565613,6	3,09761E+13	9,2928E+12
Наиболее вероятный	7	800	448342	0,45	201753,898	-232749,8	54172457014	2,4378E+10
Наилучший	560	1040	7778778	0,25	1944694,41	7097685,87	5,03771E+13	1,2594E+13
Ожидаемое значение NPV					681091,768			2,1911E+13
Среднеквадратическое отклонение NPV								4680970
Коэффициент вариации NPV (CV)								6,873

Таблица Б.9 – Метод сценариев (эффективность в целом)

	Вероятность	CV	Ранг риска
Коммерческая эффективность проекта в целом КРЕДИТ	0,45	2,874	1
	0,35		
	0,2		
	0,4	2,403	
	0,4		
	0,2		
	0,35	1,877	
	0,4		
	0,25		
	0,3	1,636	
	0,45		
	0,25		
	0,3	1,531	
	0,4		
	0,3		
	0,25	1,352	
	0,45		
	0,3		
	0,2	1,078	
	0,4		
	0,4		
	0,2	1,024	
	0,35		
	0,45		
Эффективность участия в проекте КРЕДИТ	0,45	2,413	4
	0,35		
	0,2		
	0,4	2,091	
	0,4		
	0,2		
	0,35	1,695	
	0,4		
	0,25		
	0,3	1,509	
	0,45		
	0,25		
	0,3	1,417	
	0,4		
	0,3		
	0,25	1,273	
	0,45		
	0,3		
	0,2	1,033	
	0,4		
	0,4		
	0,2	0,98	
	0,35		
	0,45		

